

BUSINESS MANAGEMENT TOOLS

RESULTATEN ENQUÊTE

with ENGLISH SUMMARY

jde - XII.2013

ESSENCE consult



Summary

A limited web-based survey was recently set up for people working in a variety of companies and organisations in Flanders, Belgium. People were asked to indicate to what extent they agree with a number of statements about Business Management Tools. The lowest score they could give, was "1" (fully disagree) and the highest "4" (fully agree). Some statements were 'open doors', others were a little bit challenging aimed at encouraging people to critically reflect on one or another item. The results are ranked from high to low.

Performance Metrics	3,64
Organisational Design	3,60
Project Coaching	3,57
Cost Optimisation	3,53
Change Management	3,46
Business Process Modelling	3,42
Competence Profiling	3,33
Stakeholder Mapping	3,29
Lean Management	3,18
SWOT Analysis	3,14

P.S. A description of the respective items can be found on www.essenceconsult.be.

As can be seen, most people 'agreed' or 'fully agreed' with the statements given: scores were all between "3" and "4". This gives evidence that people are already familiar with these tools and that they are also convinced that these tools can add value to a business or organisation and/or are instrumental to a process of continuous improvement. It also implicitly indicates that the well-known Deming circle of "Plan-Do-Check-Act" is already embedded in people's ways of working. Especially Performance Metrics and Organisational Design score high. However, two results require more explanation.

- 1 The statements about Business Process Modelling and Lean Management were indicated by 20% of the respondents as 'not applicable'. This is indeed surprising because in principle all these ten tools are more or less applicable to every organisation or company. An explanation for this finding could be that people still perceive these two tools as too technical or that they are not familiar with them.
- 2 Again 20% of the respondents 'did not agree' with the statements related to Lean Management and SWOT Analysis.

=> With respect to Lean Management, this could again be caused by a wrong perception or lack of knowledge what Lean Management is (and what it is not).

=> With respect to SWOT Analysis, the low score could be explained because people sometimes still experience a SWOT Analysis as a personal performance review and not as "making a picture" of a company or organisation.

Although this survey was limited in time, scope and number of respondents, the results nevertheless indicate a trend and give "food for thought" for further study and reflection and for defining actions to be taken to help and support companies and organisations to improve their performance.

Inleiding

Een beperkte rondvraag is gedaan om een idee te krijgen in welke mate mensen die werkzaam zijn in Vlaanderen vertrouwd zijn met een aantal Business Management Tools en in welke mate zij al dan niet akkoord gaan met een aantal stellingen.

Gezien deze rondvraag anoniem was, kon niet bepaald worden in welke mate de respons representatief is 'voor wat leeft' in de verschillende bedrijven, instellingen en organisaties die aangeschreven zijn geweest. Zoals u echter zult kunnen vaststellen, kunnen toch een aantal interessante conclusies getrokken worden.

Resultaten & discussie

Tien stellingen zijn voorgelegd geweest. Sommige waren rechttoe rechtaan (*open door statements*), andere waren lichtjes uitdagend met als doel mensen aan te moedigen om kritisch te reflecteren over één of ander item.

De volgende scores werden gebruikt:

totaal niet akkoord	1
niet akkoord	2
akkoord	3
helemaal akkoord	4

De scores van de resp. items zijn als volgt:

Prestatiecijfers	3,64
Organisatieontwerp	3,60
Projectmanagement	3,57
Kostenoptimalisatie	3,53
Veranderingsmanagement	3,46
Business Process Modelling	3,42

Competentieprofilering	3,33
Stakeholderbepaling	3,29
Lean management	3,18
Sterkte-zwakke analyse	3,14

P.S. Voor een inhoudelijk beschrijving van de verschillende items zie: www.essenceconsult.be

De resultaten geven aan dat de respondenten - gemiddeld genomen - 'akkoord' tot 'helemaal akkoord' zijn met de resp. items: alle scores vallen tussen "3" en "4". Daarnaast is het ook vermeldenswaard dat er niemand was die 'helemaal niet akkoord' was met één van de stellingen: iedere stelling bevat dus een grond van waarheid.

Als we even inzoomen op de de individuele items, dan komen er enkele opmerkelijke zaken naar boven:

- 1 **PRESTATIECIJFERS** scoort heel hoog wat betekent dat mensen ervan overtuigd zijn dat prestaties moeten opgevolgd worden aan de hand van cijfers: meten is weten. Doelstellingen kwantificeren, resultaten opvolgen, enz. zijn hierbij geen doel op zich maar een middel om tot betere resultaten te komen.
- 2 De volgende twee items **ORGANISATIEONTWERP** en **PROJECT-MANAGEMENT** scoren ook hoog. Dit wil zeggen dat er nood is aan transparantie: mensen willen hun plaats weten in de organisatie, taken en verantwoordelijkheden moeten vastgelegd zijn in functiebeschrijvingen,

projecten moeten gestructureerd verlopen, enz.

- 3 Gezien kosten voor alle bedrijven en organisaties een *key success factor* is, is het dan ook niet verwonderlijk dat **KOSTENOPTIMALISATIE** hoog scoort. Mensen in een bedrijf of organisatie beheren inkomsten & uitgaven als een "goede huisvader/vrouw". Financiële middelen opvolgen is niet alleen een technisch, rationeel gegeven. Het is ook niet uitsluitend een taak van de boekhouding of de *financial controller*. Het is een ieders verantwoordelijkheid. Deze hoge score zegt daarom ook iets over de algemene "mindset" van werknemers.
- 4 Gezien veranderingen schering en inslag zijn, is het niet te verbazen dat mensen **VERANDERINGSMANAGEMENT** belangrijk vinden. In de voorbije jaren is er op dat vlak een hele evolutie geweest en hebben bedrijfsleiders en organisatie-deskundigen ingezien dat dit een essentieel onderdeel is geworden van de bedrijfsvoering, van een organisatie leiden, enz.
- 5 Ook **BUSINESS PROCESS MODELLING** ervaren mensen als een unieke tool om hun activiteiten, processen, werkmethodes, enz. te structureren. Mogelijks is men echter nog niet of onvoldoende vertrouwd met deze manier van analyseren en organiseren. Het vraagt immers een inspanning om conceptueel te gaan denken en abstractie te maken van activiteiten en werkinstructies. In eerste instantie moet daarom altijd gestart worden met een "high level mapping" om vervolgens op een

geleidelijke manier en stap voor stap de gedetailleerde (sub)processen in kaart te brengen.

- 6 "De juiste persoon op de juiste plaats" is een vanzelfsprekendheid en zou het resultaat van inspanningen dienen te zijn die bedrijven en organisaties doen op het vlak van **COMPETENTIE-PROFILERING**. Alhoewel het de evidentie zelf lijkt, blijkt toch in de praktijk dat er nog heel wat werk op dat vlak moet gebeuren. Vooral omdat competentie-profilering soms beperkt blijft tot een eenmalige oefening terwijl het een activiteit moet zijn die op geregelde tijdstippen dient herhaald te worden omdat dit immers een kwestie van voortschrijdend inzicht is.
- 7 **STAKEHOLDERBEPALING** wordt als noodzakelijk ervaren maar niet als vanzelfsprekend. Blijkbaar moeten mensen er nog aan wennen dat dit cruciaal is voor het welslagen van bv. een project. De vielen gelijk stemmen vraagt tijd en energie maar rendeert absoluut. Hierbij werd er ook opgemerkt dat een stakeholderbepaling niet alleen vooraf moet gebeuren, maar dat er ook tijdens een project af en toe een "health check" moet gebeuren om te vermijden dat "nieuwkomers" in het project roet in het eten gooien, voor vertraging zorgen, enz. Daarnaast werd er ook aangegeven dat een stakeholderbepaling niet stopt bij de bepaling van de verschillende stakeholders, maar dat er ook moet afgesproken worden welke acties er moeten ondernomen worden om iedereen op dezelfde golflengte te krijgen.

8 **LEAN MANAGEMENT** scoort relatief laag. Mogelijks komt dit doordat dit nog te veel ervaren wordt als een moeilijke techniek of methode, in plaats van als een relatief eenvoudig instrument of een *enabler* om op een gestructureerde manier prestaties te analyseren, waste te identificeren, enz. Opvallend is hier dat 20% met 'niet akkoord' heeft geantwoord. Dit zou kunnen een indicatie zijn dat toch inderdaad 1 op de 5 respondenten nog niet overtuigd is van de kracht van deze tool.

9 Tenslotte is het verwonderlijk dat **STERKTE-ZWAKTE ANALYSE** het laagst scoort. Ook hier hebben 20% van de respondenten met 'niet akkoord' geantwoord. Dit zou te wijten kunnen zijn aan het feit dat mensen eerder terughoudend zijn om in hun comfort-zone te laten kijken. Mensen hebben blijkbaar wat moeite om hun activiteiten en processen te evalueren. Mogelijks omdat op die manier minder goede punten in de schijnwerper komen te staan. Een goede "sterkte-zwakte" analyse moet echter een gebalanceerd geheel zijn. Het is ondenkbaar dat ofwel alles slecht is, of alles goed is. In dit geval zou er immers iets fundamenteels verkeerd lopen in een bedrijf of organisatie.

Als algemene observaties kan er nog het volgende vermeld worden:

1 Er is weinig spreiding in de antwoorden: ofwel zijn mensen 'niet akkoord' of 'akkoord' - ofwel 'akkoord' of 'helemaal akkoord'. Er zijn met andere woorden geen uitersten.

2 Er waren enkele respondenten die bijna met alles 'helemaal akkoord' waren. Ofwel zijn dit experts in Business Management Tools, ofwel zijn dit mensen die de verschillende stellingen "de logica zelf" vonden.

3 Langs de andere kant waren er ook enkelen die 'niet akkoord' waren met toch wel vier (van de tien) stellingen. Dit zou kunnen een aanwijzing zijn dat men toch kritisch is ten opzichte van een aantal van die methodes. Veel van die tools zijn immers niet "zwart-wit".

4 Opvallend is tenslotte dat er toch vrij frequent 'niet van toepassing' werd aangeduid. 20 % van de respondenten hebben dit aangeduid bij Business Process Modelling en bij Lean Management. In principe zijn normaal alle tools van toepassing voor eender welke organisatie of bedrijf. Als er met 'niet van toepassing' geantwoord werd, zou dit kunnen wijzen op het feit dat mensen nog niet of onvoldoende vertrouwd zijn met deze nieuwe methodes en de waarde ervan moeilijk kunnen inschatten.

Conclusies

Alhoewel het aantal vragen en ook de respons van deze enquête beperkt was, kunnen toch een aantal interessante conclusies getrokken worden:

1 Werknemers in Vlaanderen zijn bekend met heel wat Business Management Tools die kunnen helpen om hun activiteiten beter uit te voeren. Dit is een **bevestiging** van de werkhypothese van deze rondvraag.

- 2 Het feit dat gemiddeld 75% van de respondenten 'akkoord' of 'helemaal akkoord' is, wijst er ook op dat werknemers **vertrouwen** hebben in deze tools en er dus het nut van inzien.
 - 3 Mogelijks is er nog werk aan de winkel als specifieke methodes - zoals Business Process Modelling en LEAN management - willen gebruikt worden om de prestaties van een organisatie of bedrijf te verbeteren. Dit zijn inderdaad meer **geavanceerde methodes** en vragen kennis van zaken, opleiding, enz. Niet voor niets worden daarom BPM en LEAN coaches opgeleid volgens een strikt opleidingsprogramma.
 - 4 Tenslotte blijkt er toch wat terughoudendheid te zijn om sterktes & zwaktes in kaart te brengen. Mogelijks is dit te verklaren omdat werknemers een **SWOT analyse** nog te veel ervaren als een analyse of beoordeling van hun eigen prestaties. Met moet er daarom over waken dat hiervan abstractie wordt gemaakt en dat deze oefening gebeurt op het niveau van een organisatie of bedrijf.
-