

September 26th, 2011



MASTER
THESIS

WHAT GETS MEASURED GETS DONE

AN EXPLORATION OF THE INFLUENCE OF PERFORMANCE
MEASUREMENT ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Author:
R.H.P. Wijsman BSc.

Supervisors University of Twente:
Prof. dr. C.P.M. Wilderom
Drs. J.F. Evers
Drs. ir. B.A.C. Groen

Supervisor PwC:
Dr. O.P.G. Bik RA

UNIVERSITY OF TWENTE.



Contact information

Author:

R.H.P. (Rob) Wijsman
Business Administration
University of Twente
s0123730
E-mail: rob_wijsman@hotmail.com

University of Twente:

School of Management and Governance
P.O. Box 217
7500 AE Enschede
Web: <http://www.mb.utwente.nl>

Supervisors University of Twente:

Prof. dr. C.P.M. Wilderom
Drs. J.F. Evers
Drs. ir. B.A.C. Groen

Supervisor PwC:

Dr. O.P.G. Bik RA
Postbus 90357
1006 BJ Amsterdam
Tel: +31 88 – 79 25 168
E-mail: olof.bik@nl.pwc.com

Preface

After finishing my bachelor Industrial Engineering and Management, I started the master study Business Administration at the University of Twente. The master thesis lying in front of you forms the completion of this study. For the creation of this thesis, I was inspired by both PwC and the University of Twente to explore a relatively unknown field and design an explorative model. Due to this relatively new approach to the topic, it sometimes felt like pioneering and I had to distinguish what was relevant for the study and what was not. In a pleasant relation with both PwC and the University of Twente, I received the cooperation and the flexibility to make changes of the direction, in order to make the thesis as relevant as possible. Besides, this study provided me the chance to interview interesting people from the practice about this topic, which provided me interesting and sometimes remarkable insights from practice. I would like to thank both organizations and the interviewees for offering me the opportunity to write this thesis which I can be proud of.

I would like to thank a few people that helped me realize this. First, I would like to thank my supervisors Olof Bik, Frank Evers, Celeste Wilderom and Bianca Groen. They provided me with constructive feedback and valuable expert knowledge, which was really motivating and helping me. It was very inspiring to see the scientific drive and ambitions of Olof Bik and the way how he creates synergy by combining science and practice. Frank Evers' valuable comments, positivism and flexibility motivated me a lot during the process, and made me feel both free and supported in my research. Celeste Wilderom inspired me by her great scientific knowledge and decisive and energetic approach. I would like to thank Bianca Groen for the enthusiastic help and interesting conversations.

I also want to thank my girlfriend, family and friends who supported me during the process. They provided me with positive remarks and energy, which was sometimes necessary to take my mind of things. Enjoyable hours, good conversations and nonsense, a beer, hobbies and sports. Without the energy that gave me, it would have been much harder to create this result.

To conclude, I hope that the report will provide the reader interesting and inspiring knowledge, as it did to me during the research.

Rob Wijsman

Rotterdam, September 2011

Summary

Early versions of performance measurement systems (PMS) were adopted from the accounting systems of organizations and contained predominantly financial performance measurements. Since the introduction of the Balanced Scorecard, there is a growing awareness in both science and practice of the importance of the use of nonfinancial measurements, like customer satisfaction. Also, there is an increasing awareness about the use of leading performance measurements in addition to lagging performance measurements. Leading performance measurements measure the drivers of value and performance of the organization, where lagging performance measurements are outcomes of the business process. In most cases, leading measurements are nonfinancial (but still quantitative) and lagging measurements are financial indicators.

This study shows that academic studies support the view that leading nonfinancial performance measurements are able to steer organizational behavior better towards the execution of the organizational strategy than lagging financial performance measurements. These measurements provide more clear directions to employees since they are more comprehensive, they are communicated before or during the process (instead of afterwards) and are closer related to the strategy and value drivers of the organization.

This study indicates factors that can play a role in the design of PMSs and the influence it has on the behavior that is exposed within the organization. First, the performance measurements need to measure performance on the terms that are stated in the strategy and strategic goals. Furthermore, factors are mentioned that are related to the behavior of the employees. These factors influence the effectiveness of the PMS on steering behavior. These factors involve goal clarity, role clarity, psychological empowerment, participation, commitment, motivation, self-efficacy, focus on improvement and perceived justice.

The attention of literature on the importance of steering the organizational behavior by performance measurements based on the value drivers, creates a growing awareness in the business on this topic. However, most of the organizations are not as far on this topic as literature describes, since they encounter barriers and dilemmas for this implementation. To discover these barriers and dilemmas, this study contains interviews with CFOs of large organizations to identify the problems that are encountered.

The CFOs confirm the importance and strategic relevance of the use of nonfinancial leading performance measurements to steer organizational behavior and the culture in the organization. This way, the CFOs can steer on the value drivers of the organization, which is assumed to lead to good output in terms of strategy execution and sustainable business performance.

Although these indicators are in some cases measured and analyzed very accurate, the interviewed CFOs experience barriers to steer on these value driving indicators. The main problems that are identified in the interviews are:

- Investors and analysts demand most often financial indicators, which places pressure on the CFO for healthy short-term financial statements, while it can be more profitable to invest and have less positive short-term results, but a stronger long-term position.

- Difficulties of measurement of value drivers: the time, costs and effort needed, measurement interval or the need to measure derivate performance indicators, which reduces the reliability.
- High competition on price and efficiency in the sector.
- Vision and core values are not understood well enough by employees.
- Lack of understanding about the relation between the value drivers and the actions that need to be taken to excel on the value drivers.

Having identified these barriers, the CFOs were asked to indicate the possible improvements on this area. The most important steps were:

- Articulating a strong vision and core values
- Frequent visits to observe 'hard to measure' values like leadership or culture
- Investments in nonfinancial drivers of performance, like managerial leadership (e.g. training, coaching)
- Creating better understanding of value drivers at all organizational levels
- Having good performance dialogues and top management initiative in new performance measurements

In conclusion, the interviews with the CFOs support the view of academic literature that the use of nonfinancial leading performance measurement for steering the business and organizational behavior can lead to increased performance and successful strategy execution.

Table of contents

Contact information	III
Preface.....	V
Summary.....	VI
1. Introduction	4
Research aims.....	6
Introduction of the propositions	8
Outline	8
2. Theoretical framework.....	9
2.2 Roles of a PMS	11
2.3 The research model	12
2.4 Performance measurements	13
2.4.1 Type of performance measurements.....	13
2.4.2 Derived from strategy and value drivers	18
2.4.3 Fueling the strategic dialogue.....	20
2.4.4 Keeping psychological factors in mind.....	21
2.5 Organizational behavior	28
2.5.1 Perceptual measurement of organizational behavior	28
2.6 The influence of performance measurements on organizational behavior	29
2.6.1 The influence of performance measurement on behavior	29
2.6.2 The influence of financial and nonfinancial performance measurements on organizational behavior	30
2.6.3 The influence of leading and lagging performance indicators on organizational behavior	31
3. Research design	33
3.1 The interviewees	33
3.2 The interviews.....	34
3.3 Process of data collection and analysis.....	34
4. Results.....	36
4.1 Awareness of the value drivers.....	36
4.1.1 Supermarket	36
4.1.2 Temporary employment agency	37
4.2 Measuring these value drivers and steering based on this	37
4.2.1 Supermarket	38
4.2.2 Temporary employment agency	38

4.3	Barriers and dilemmas for steering on value drivers	40
4.3.1	Supermarket	40
4.3.2	Temporary employment agency	41
4.4	Dealing with these barriers and dilemmas	42
4.4.1	Supermarket	42
4.4.2	Temporary employment agency	43
5.	Conclusion	44
5.1	Conclusion	44
5.2	Research contribution	45
5.3	Managerial implications	45
5.4	Research limitations	46
5.5	Recommendations for future research.....	46
6.	References.....	48
	Appendix A: Overview of psychological factors.....	53
	Appendix B: Shortlist of interview questions	54
	Appendix C: The transcribed interviews	55

1. Introduction

Performance measurement systems (PMSs) serve a few goals. Tangen (2004) states that a PMS is a set of measurements used to quantify the corporate performance in terms of effectiveness and efficiency. These performance measurements are primarily derived from the strategy of the organization and measure the results of this strategy and goals. This captured performance data is used in the decision making process (Neely et al., 1997). Beside this informing function, the information is also used to function as a direction-providing tool. The performance measurements captured in the PMS prioritize behavior and direct and focus efforts of managers and employees to the right goals (Sprinkle, 2003). It also clarifies the work roles, because goals and performance measurements indicate what the factors are where performance is desired (Hall, 2010). This diversity of purposes makes it an important management tool. This thesis aims to inform the reader about the influence of the PMS on the behavior of employees.

The topic of PMSs is widely discussed in literature. A central fundament of PMSs is that it contains performance measurements on the strategic level, measuring the execution of organization wide strategy and strategic goals. But this also cascades to performance management on all lower levels of the organization (Kaplan and Norton, 1996a; Atkinson et al., 1997). This holds tactical activities, referring to the implementation of the systems needed to attain the organizational goals, and operational level activities, which is the monitoring of current systems and processes (Atkinson et al., 1997). Strategic performance measurement measures the execution of organization-wide goals and the strategy, where operational performance measurements measure local performance and measurements. Since performance measurement on these different levels differ from each other, they cannot be treated and investigated the same way. Studies on performance measurement need to choose a focus level of performance measurement. This study focuses on the strategic level of performance measurement and the corresponding performance measurements. Although, attention will be given to the link of this performance measurements to the lower levels of performance measurement in the organization.

These PMSs consist of performance measurements to measure the level of accomplishment of the strategic goals. These performance measurements can be both financial and nonfinancial indicators. Furthermore, a distinction can be made between leading and lagging performance measurements. Leading performance measurements measure the drivers of performance and value, where lagging performance measurements are measurements of outcomes of the operations (*after the fact*). A detailed explanation on the differences is provided in chapter two.

The application of performance measurements is also researched in relation to organizational behavior. The construct of organizational behavior is defined as the behavior of managers and employees in the organizational context (De Haas and Kleingeld, 1999). PMSs are often used to communicate the organizational goals and to motivate employees. Numerous studies have investigated the link between the use of a PMS (determination of implemented PMS practices, e.g. the balanced scorecard) and organizational performance (e.g. Chenhall, 2005; Ittner et al., 2003). Most of these studies measure organizational

performance by organization-wide bottom-line results. A small field of study that investigates the link between the use of a PMS and organizational performance argues that there is not a direct link, but that these are linked via an intervening variable, namely organizational behavior (e.g. Burney and Widener, 2007; Burney et al., 2009; De Leeuw and van den Berg, 2011), as depicted in figure 1.1. This means that the use of a PMS influences organizational behavior, which in turn influences organizational performance (Hall, 2008). In this case, organizational behavior is called the mediator of the link. Several studies take a closer look at the links and find that more factors influence this relation, which makes it complex. These factors can be characteristics of the components of the used PMS, like the type of performance indicators, goals or targets, the implementation of the PMS and other external factors. Other described factors are related to the experience of the PMS by managers and employees. Examples are perceived justice (Burney et al., 2009) and goal clarity (Hall, 2008). These moderators and mediators are often researched in isolation or with only a few factors together. A moderator is a variable that influences a relationship or link between two other variables. In contrast, a mediator is a third variable that explains the link between two other variables in a way where the independent variable influences the mediator and the mediator influence the dependent variable.

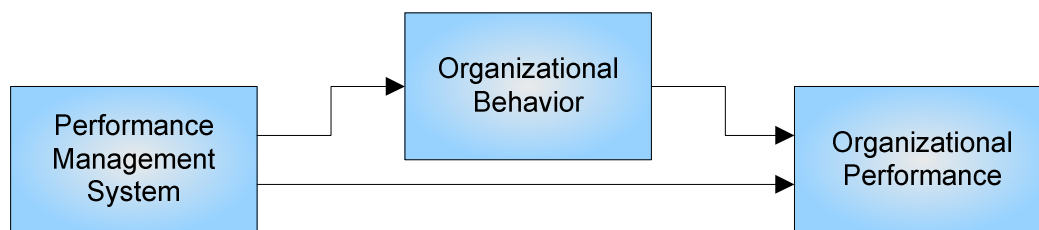


Figure 1.1: Widely assumed model of the effects of PMS

However, a lot of studies implicitly assume (causal) links between these constructs without proving or validating these links. The link between performance management or performance management practices and enhanced organizational performance is often merely assumed (see figure 1.1). Choosing, designing or implementing new performance management practices is then often assumed to unconditionally improve organizational performance. In contrast, Chenhall and Langfield-Smith (1998) and Chenhall (2005) show that ‘best practices’ of high performance firms are also often implemented in firms with low performance and less sophisticated management, showing that the implementation of best practice PMS practices does not always lead to high performance. In some cases organizational behavior is described as a mediator between PMS practices and organizational performance. Assuming this link is not necessarily incorrect, since there is some evidence for it. However, this link may be less straightforward than some studies describe. By not proving this link, these studies “takes broad leaps in logic” (Chenhall, 2003; De Leeuw and van den Berg, 2011; Groen et al., 2011).

Furthermore, there are different visions on the definition of the construct ‘organizational performance’ among different studies, since it is used for different purposes. In most studies it is based on a (weighted score of) financial performance measurements (e.g. Chenhall, 2005; Ittner et al., 2003). The studies that investigate behavior mostly focus on individual

performance, like 'in-role performance' (Burney et al., 2009), 'manager performance' (Burney and Widener, 2007) or 'performance results' (De Leeuw and Van der Berg, 2011). Besides this variation in the use of 'performance', especially 'organizational performance', consisting of business-unit-wide or company-wide performance measurements, have less validity as an output variable, since these macro-level measurements are highly influenced by many other internal and external factors (Giovannini, 2004).

Instead of organizational performance, this study chooses 'strategy execution' as the output variable of 'organizational behavior' in the framework. An increasing number of organizations become aware of the importance of strategy execution, since this provides the real value to the organization (Higgins, 2005; Zagotta and Robinson, 2002). After all, having a brilliant strategy alone is not enough. When it is not executed right, it will not bring the desired performance. Therefore, execution of the organizational strategy is at least as important as the formulation of the strategy. Although most organizations have the know-how to create the right strategy, executing it is another matter. This study elaborates on how performance measurement can influence the organizational behavior in a way that it contributes to the strategy execution.

Research aims

The aim of this research is to explore if there is a link between the use of strategic performance measurements and organizational behavior in terms of strategy execution. The central question is if performance measurements can steer organizational behavior towards behavior that contributes to the execution of the organizational strategy. If this link is found, this study aims to investigate factors that influence this link by combining the outcomes of related academic studies and interviews with CFOs.

The first factor that is investigated is if nonfinancial performance measurements influence organizational behavior differently than financial performance measurements. Secondly, this study will explore if leading performance measurements influence organizational behavior differently than lagging performance measurements. The links that this study aims to investigate are depicted in figure 1.2.

After a theoretical exploration of these links, this study aims to explore how these links are perceived and used in practice and what dilemmas and difficulties are encountered by organizations. This exploration is done by semi structured interviews with chief financial officers (CFOs), who are responsible for PMSs of their organizations.

With this theoretical and practical investigation, this study provides an initial exploration to determine directions for future research.

In conclusion, the aim of this study is to complement academic literature on the influence of different types of performance measurements on organizational behavior. Besides, it will give insights on barriers and dilemmas on this topic in practice. Furthermore, it will provide PwC both academic and practical insights of how organizational behavior can be steered by performance measurements, which might be useful in the assurance of and advice about these systems at clients.

Research questions

Based on the research aims stated above, the following central research question is formulated:

To what extent does strategic performance measurement influence organizational behavior, and more specifically, do leading/nonfinancial performance indicators have a stronger effect on organizational behavior than lagging/financial performance indicators?

This central question is complemented by three sub questions. Answers to these sub questions together form the answer to the central research question that is stated above. First, this study investigates if a link between strategic performance measurement and organizational behavior exists. The investigation of this relation is captured in the first sub question:

Sub question 1: *How does strategic performance measurement influence organizational behavior?*

When this (lack of) relation is described, the study explores (the lack of) this relation by investigating the role of several factors in this relationship. First, it is investigated if nonfinancial performance measurements influence organizational behavior differently than financial performance measurements, captured in subsection 2:

Sub question 2: *How do nonfinancial performance measurements influence organizational behavior differently than financial performance measurements?*

This study also explores if leading performance measurements influence organizational behavior differently than lagging performance measurements. This leads to sub question 3:

Sub question 3: *How do leading performance measurements influence organizational behavior differently than lagging performance measurements?*

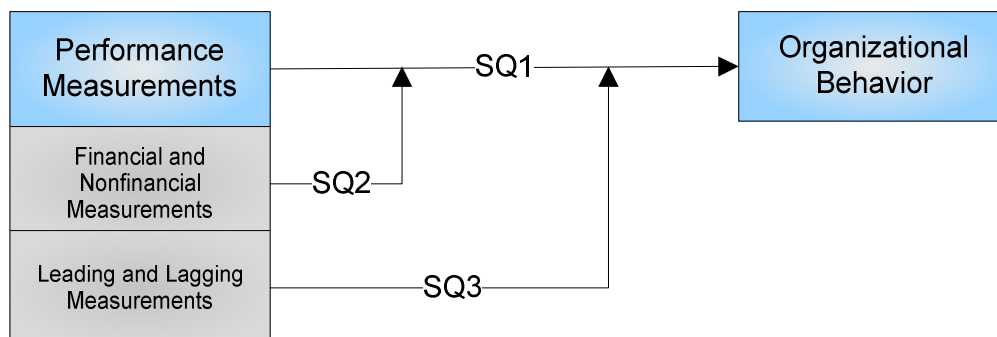


Figure 1.2: The in this study investigated relations, including the sub questions (SQ)

Introduction of the propositions

Three propositions are formulated, based on these sub questions. First, based on sub question 1, it is hypothesized that the right application of performance measurement can steer the behavior of employees in the right direction:

Proposition 1: Effective use of performance measurements steers employee behavior in accordance with the organizational strategy and goals.

More specifically, it is stated in the introduction that leading nonfinancial performance measurements are assumed to have several benefits in relation to lagging financial performance measurements. Therefore it is hypothesized that nonfinancial performance measurements steer organizational behavior more effectively than financial performance measurements (proposition 2) and that leading performance measurements steer behavior more effectively than lagging performance measurements (proposition 3):

Proposition 2: Nonfinancial performance measurements steer organizational behavior in accordance with the organizational strategy and goals more effectively than financial performance measurements.

Proposition 3: Leading performance measurements steer organizational behavior in accordance with the organizational strategy and goals more effectively than lagging performance measurements

Outline

This thesis is organized as follows. Chapter two presents the theoretical foundation of this study, develops a framework and investigates if academic literature supports the abovementioned propositions. Chapter three describes the design of the interviews and the way how the data is analyzed. Chapter four will discuss the results of the interviews, in order to investigate if practice supports these propositions. The fifth chapter will discuss the conclusions of this study, its limitations and directions for future research.

2. Theoretical framework

This chapter will form the theoretical foundation of the research, which answers the research questions that are described in chapter one. For a good understanding of the theory that answers the research questions, this chapter will first describe some historical developments in the theory on performance measurement. After that, the research model of this study is introduced and the research questions will be discussed.

2.1 The history of performance measurement

In the 80s organizations used PMSs that were designed by top management, and were derived from accounting systems. Therefore, these systems monitored only the financial performance of the organization (Neely et al., 2000). The use of such a management system has several limitations (e.g. Ittner and Larcker, 2003; Lau and Sholihin, 2005; Tangen, 2004; Ghalayini et al., 1997):

- These measurements solely focus on quantifying the performance in financial terms; while there are many strategically significant aspects within an organization that are difficult to measure in currency (yet still quantifiable or measureable). For example, customer service, lead-time reduction, quality improvements.
- Financial reports are produced on a monthly or quarterly basis and do not measure the current state of business because the financial results are most often *ex-post* results of actions taken in the past (outcomes); therefore these measurements make it difficult to control and manage current processes.

During the 90s different PMS methods were developed to overcome these shortcomings of the traditional PMSs. Among them are Activity Based Costing (Johnson and Kaplan, 1987), the Sink and Tuttle model (Sink and Tuttle, 1989), The Performance Pyramid (Cross and Lynch (1992), the Performance Prism (Neely et al., 2001), the EFQM model (EFQM, 2003) and the Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1992a; Kaplan and Norton, 1992b). Tangen (2004) provides an overview of the most common PMS systems and their strong points and weaknesses.

The Balanced Scorecard method for designing a PMS, developed by Kaplan and Norton (Kaplan and Norton, 1996a; Kaplan and Norton, 1996b) is the most popular PMS method and was quite innovative at that time. It is very often used in practice and is still widespread implemented in organizations. Table 2.1 summarizes the important differences between the balanced scorecard and the traditional accounting-based PMSs.

	Traditional PMS	Balanced scorecard
Perspectives	Financial/accounting	Financial/accounting Internal business Customer perspective Innovation and learning
Type of measurements	Financial	Both financial and nonfinancial
Creation process	Top down	Both top down and participative

Table 2.1: The most important differences between traditional PMSs and the Balanced Scorecard

The balanced scorecard is more than just a set of uncoupled financial and nonfinancial performance measurements. It is based on rationality of cause-and-effect relationships and measure both the value driver inputs and the performance outcomes, aiming to be a feedforward PMS (Norreklit, 2000). The balanced scorecard supplements the traditional financial perspective and the corresponding measurements by nonfinancial measurements that provide answers to three questions about three other perspectives:

- What must we excel at (internal business perspective)?
- How do our customers see us (customer perspective)?
- How can we continue to improve and create value (innovation and learning perspective)? (Tangen, 2004)

This provides a more detailed picture of the organizational performance (Tangen, 2003). This method was the start of the 'modern type' of performance measurement and several PMSs are designed based on the balanced scorecard.

In contrast, there is also criticism on the balanced scorecard method. An important argument is that it describes areas where performance measurement can be useful, however it does not provide guidance for the selection of the appropriate performance measurements. Moreover it does not describe the practical implementation of these measurements and how they should be used to steer the business (Neely et al., 2000). This describes that the balanced scorecard is a broad performance measurement framework, that need to be filled in before it can be used in practice. Therefore, Ghalayini et al. (1997) state that the balanced scorecard provides top management an overview of the performance, but that it is not intended or suitable for operational level use. Ghalayini et al. (1997) also describe that it is useful as a monitoring and controlling tool, rather than a tool for improvement. Norreklit (2000) points out that assumptions about causality links made at the balanced scorecard method are not valid. Furthermore, the balanced scorecard does not take the competitive environment of the organization into account (Neely et al, 2000), which is an important factor for the strategy formulation of most organizations.

In conclusion, the balanced scorecard can be seen as a useful tool, but needs improvements at different aspects.

Although the completeness, validity and applicability of the balanced scorecard is discussed, literature widely recognizes the benefits of the combined use of financial and nonfinancial

performance measurements, which was initiated by the balanced scorecard method. The benefits of this combined use will be described later in this study.

2.2 Roles of a PMS

PMSs serve different roles:

- A monitoring role, to continuously monitor the performance and execution of the strategy and goals of the organization.
- A decision facilitating role, referring to the provision of information for decision-making and managerial action.
- A decision influencing role, referring to the provision of information to motivate and control managers and employees (Sprinkle, 2003; Van Veen–Dirks, 2010).

The monitoring role and the decision facilitating role are the 'traditional' functions of the PMS, while the decision influencing role is less investigated. An optimal working PMS can fulfill these three roles simultaneously. For the different roles specific information is needed, obtained by the financial and nonfinancial performance measurements of the PMS. Also, the systems and procedures differ for each role, since the information provided by the PMS needs to be communicated to different people for the different purposes.

This study will focus on the decision influencing role, directing employee effort and attention to the intended behavior, which is the behavior that is corresponding to strategy and goals (Atkinson et al., 1997; Sprinkle, 2003). This role of the PMS aims to influence employee behavior positively, steered by the core values and goals of the organization. There are enough examples of wrong designed PMSs, which result in counterproductive behavior, such as manipulation of data, decisions contrary to organizational goals and hiding important information (Hopwood, 1972; Sprinkle, 2003; Van Veen-Dirks, 2010). Therefore, a correctly designed PMS, which leads to desired employee behavior, is of great importance to organizations.

There are two main fields of research investigating PMSs in relation to organizational behavior: organizational psychology and management accounting (De Haas and Kleingeld, 1999). Both fields of research take a different focus when investigating the relation between performance measurement and organizational behavior. Table 2.2 shows the characteristics of the fields of study, although this is somewhat artificial expressed to show the differences between them. This distinction is less explicit in practice. The organizational psychology studies are mostly investigating the (individual) employee perspective, focusing on the relation of job design and individual psychological factors like motivation and job satisfaction. This is often measured in combination with individual job performance. The management accounting research often takes higher management or whole organizations as a unit of analysis, focusing on the design and implementation of performance measurements that direct the whole workforce or business units and measure the performance on this aggregate level. This study will combine insights of both fields of study, since these can complement each other and can give a more complete and valid view on the topic (Groen et al., 2011).

	Organizational Psychology	Management Accounting
Unit of analysis	Individual level: employees	Aggregate level: organizations or departments
Level of analysis	Operational level employees	Higher management
Measured outcomes	Job performance	Organizational or team performance
Factors that are studied in relation to organizational behavior	Employee cognitions, motivation and affect	Environmental and organizational factors

Table 2.2: Characteristics of the two bodies of research that investigate the relation between PMSs and organizational behavior (based on De Haas and Kleingeld, 1999)

2.3 The research model

The research framework that is used in this study is depicted in figure 2.1. It is developed for this study and is based on different other studies. Atkinson et al. (1997), Burney et al. (2009), Burney and Widener (2007), De Haas and Kleingeld (1998), Hall (2008) and Kaplan and Norton (1996a) are the most important fundamentals for this model.

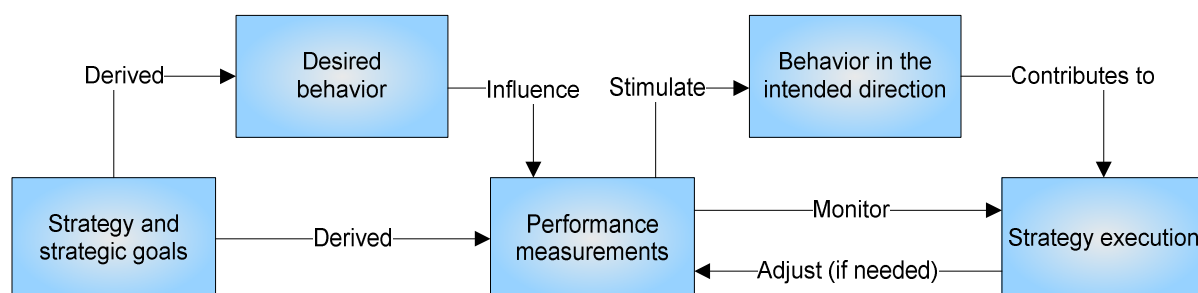


Figure 2.1: This study's research framework, based on various other studies

The links between the lower three blocks is the 'classical' view on performance management: the monitoring role. First, a strategy and corresponding strategic goals are formulated. These are formulated for a longer period of time (+/- 5 years) and are not (radically) changed in the meantime. Therefore, in this model this strategy is given and will not be changed by factors in this model. Performance measurements are derived from this strategy and goals. These performance measurements monitor the execution of the strategy. When needed, the performance measurements can be changed, based on these results.

A less explored field of study is the role of behavior in this model. As depicted in the model, desired behavior is derived from the strategy and strategic goals and is behavior that is in-line with the strategy and focused on the achievement of strategic goals. This desired behavior is assumed to influence the choice of performance measurements, since the

awareness of the desired behavior, makes that performance measurements are chosen that measure this behavior (Collins, 1982).

The focus of this study is the investigation of the influence of these performance measurements on organizational behavior. It is researched if it guides behavior in the intended direction and contribute to the execution of the organizational strategy (Burney and Widener, 2007; De Haas and Kleingeld, 1999).

2.4 Performance measurements

2.4.1 Type of performance measurements

A lot of literature is written about the choice of the set of performance measurements within the strategic PMS. To assist organizations in designing or choosing their set of performance measurements, different studies describe universally applicable guidelines for the design of a set of performance measurements (e.g. Kaplan and Norton, 1996a; Neely et al., 2000; Tangen, 2005). However, successful practical implementation of these theories is not always fast. It is a difficulty where a lot of organizations are still struggling with in practice (Ittner and Larcker, 2003; PwC, 2007). As stated in the introduction, a lot of organizations choose mainly financial performance measurements based on traditional cost accounting principles (Neely et al., 1997). However, these financial performance measurements alone can give incomplete information about the execution of the strategy and the organizational performance. There are more performance measurements that an organization can choose beside output indicators based on cost and efficiency.

Performance measurements can be classified as shown in figure 2.2. On the horizontal axis the distinction is made between financial and nonfinancial performance measurements. On the vertical axis are leading and lagging performance measurements. The differences between these types of performance measurements will be described below.

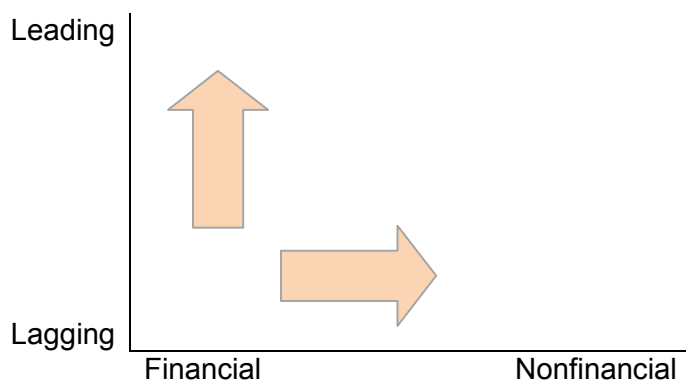


Figure 2.2: Types of performance measurements, based on Walsch (1996) and Ittner and Larcker (2003)

Financial and nonfinancial performance measurements

The first distinction that is made the one between financial performance measurements (e.g. profit, turnover, return on investment) and nonfinancial (but still quantitative) performance measurements (e.g. customer satisfaction, brand value, CO₂-emissions). Traditional PMSs

consist of a set of mostly financial performance measurements (Tangen, 2004). Literature agrees that financial performance measurements form the basis of performance measurement (Lau and Sholihin, 2005). It evaluates if the financial position of the organization is healthy. However, these financial measurements need to be complemented by nonfinancial performance measurements, since these can provide benefits that the financial performance measurements do not have (Dossi and Patelli, 2010; Ittner et al., 2003; Hall, 2008). It is assumed that nonfinancial measurements reflect the business process often more closely than financial performance measurements, because in many cases they describe important factors that cannot be expressed in financial measurements (De Toni and Tonchia, 2001; Ittner and Larcker, 2003; Ittner et al., 2003). The benefits of nonfinancial performance indicators are widely proven in literature and this can yield several benefits for different stakeholders of the organization.

Management and shareholders get a more complete view of the overall organizational performance, since nonfinancial performance measurements also quantify and monitor intangible assets, like the productivity of research and development. This provides valuable information in addition to the traditional financial performance measurements (Chenhall, 2005; Ittner and Larcker, 2003). Furthermore, employees get better directions for the actions that are needed to achieve strategic objectives, since the nonfinancial performance measurements are often more comprehensive for employees.

The combination of both financial and nonfinancial performance measurements provide richer and more complete information of the performance on different aspects. Therefore, it is very important to focus not only on financial outcomes, but also on these nonfinancial values. Since this importance of both financial and nonfinancial performance measurements, they do not only have to be measured for the monitoring of the strategy execution, but also as an input for the control system. This way, the aim of the performance measurements is to focus the attention of employees on the value drivers of the organization and to steer their behavior towards performance on these areas (decision influencing role). Atkinson et al. (1997) state that financial performance measurements only are not capable of this function, since "...performance measurement systems based primarily on financial performance measures lack the focus and robustness needed for internal management and control" (Atkinson et al., 1997, p. 25). A traditional financial performance measurement system is too one-dimensional for this purpose (Neely et al., 1997).

An increasing amount of organizations is recognizing the need to change the traditional financial PMSs into a mix of both financial and nonfinancial PMS (Chenhall, 2005). Although, too many organizations place still much emphasis on financial indicators (Tangen, 2003; PwC, 2007). These organizations focus on the outcomes of the business process, without knowing what really happens within their business process (Walsch, 1996). This may be caused by the fact that still a lot of organizations that implement this mix of performance measurements experience difficulties with the design, implementation and acceptance of the new PMS. Therefore these organizations often do not realize (all) the benefits of these measurements (Bourne et al., 2002; Ittner and Larcker, 2003). This raises the question "Why?". This research will deal with some of these difficulties by creating insights on the link between different types of performance measurements and organizational behavior and insights about the difficulties in practice.

Leading and lagging performance measurements

Furthermore, a distinction can be made between leading and lagging performance indicators. Several terms are used for these indicators, including 'cause and effect indicators', 'key performance outcomes' and 'key performance drivers' and 'leading' and 'lagging' indicators. This study will use the last two terms. Lagging performance measurements are the indicators that reflect the outcomes of the business process in relation to organizational objectives (Walsch, 1996). Leading performance measurements measure the value drivers of a process that have a direct influence on the outcomes of the process (measured by the lagging performance measurements). These key value drivers are the factors that provide the organization with good (financial) results (Preston and O'Bannon, 1997). They provide value to the stakeholders of the organization (Atkinson et al., 1997). Level of innovation, customer satisfaction, brand value and service level are examples of these value drivers. These are often factors that are formulated in the strategy and goals of an organization. They are responsible for the value that the organization creates, driving sustainable performance. It is argued that lagging performance measurements are more suitable for the reporting function, since they report outcomes of the business process. Walsch (1996) calls these "health barometers of an organization" (p. 512).

Since these lagging performance measurements report the outcomes of a business process, they are generally considered to be not very suitable as an input for control. They are considered too late, too aggregated, too one-dimensional, narrowly focused, historical in nature and incomplete (Lau and Sholihin, 2005). Nevertheless, a management control technique exists that define goals based on these lagging indicators, called management by objectives. This approach let managers and employees define objectives together. The objectives are used as a steering tool, since employees need achieve the objectives and are not judged on their behavior or the way they achieve the objectives. This technique has several limitations, including the fact that it is often difficult to manage the outcomes without determining the drivers of these outcomes. Conversely, too much organizations manage based on the lagging performance measurements, without distinguishing the real value drivers of their business process (Walsch, 1996).

An active use of leading performance indicators provide an opportunity to create better insights in what is happening in the business process, in addition to the outcome of it. Leading indicators are often related to the three other perspectives of the balanced scorecard: customer perspective, internal control and learning and growth. They are closer related to sustainable long-term competitiveness and profitability (Lau and Sholihin, 2005). However, making use of these leading indicators can also be risky, since they are based on assumptions about the causality between the value drivers (and corresponding leading performance measurements) and output targets (and corresponding performance measurements) (De Haas and Kleingeld, 1999). It needs foreknowledge about which value driver cause output performance and to determine the predictive value of the *ex ante* measurements. Kaplan and Norton (1996c) also describe the relation between these leading and lagging performance measurements. However, these causality links must be predicted and be mapped by the actors that participate in the strategic dialogue, often managers. This predictions stay at the level of assumptions, since the validity of these links can be proven at best 'after the fact' (Norreklit, 2000). Although, since it is a recurring process, the strength of the causality links can be improved by the knowledge of the value drivers.

Table 2.3 provides an example of strategic objectives of a bank, together with both the corresponding lagging and leading strategic measurements.

Strategic objectives	Strategic measurements (lag indicators)	Strategic measurements (lead indicators)
<i>Financial</i> Improve returns Broaden revenue mix Reduce cost structure	Return-on-investment Revenue growth Deposit service cost change	Revenue mix
<i>Customer</i> Increase customer satisfaction with our products and people Increase satisfaction 'after the sale'	Share of segment Customer retention	Depth of relationship Satisfaction survey
<i>Internal</i> Understand our customers Creative innovative products Cross-sell products Shift customers to cost-effective channels Minimize operational problems Responsive service	New product revenue Cross-sell ratio Channel mix change Service error rate Request fulfillment time	Product development cycle Hours with customers
<i>Learning</i> Develop strategic skills Provide strategic information Align personal goals	Employee satisfaction Revenue per employee	Strategic job coverage ratio Strategic information availability ratio Personal goals alignment

Table 2.3: Examples of leading and lagging performance measurements, related to strategic objectives (source: Kaplan and Norton, 1996c , p. 155).

Linking the performance measurement characteristics

The two characteristics of performance measurement depicted in figure 2.2 (financial-nonfinancial and leading-lagging) are not completely independent of each other. Often financial measurements report the results of previous periods (Tangen, 2004) and are therefore lagging, positioned in the lower left corner of the matrix.

Leading indicators are in most cases nonfinancial performance measurements, since they measure value drivers and input for the business (Atkinson et al., 1997). Mavrincac and Siesfeld (1997) indicate that they can be used as leading indicators of future financial performance. Nonfinancial indicators of value drivers like customer loyalty, customer satisfaction and employee satisfaction are predictors of future sales volume and financial performance (Ittner and Larcker, 1998). They are the factors that are on beforehand, *ex ante*, supposed to positively influence the level of output (De Haas and Kleingeld, 1999) and contribute to the execution of the strategy. These performance indicators are placed in the upper right corner of figure 2.2.

Table 2.2 supports this view. In this example all the lead indicators are nonfinancial, and the financial indicators are all in the lagging column.

A large body of research underpins that both leading and lagging performance measurements have their strong and weak points and therefore need to be combined in a PMS (e.g. Kaplan and Norton, 1996a; Kaplan and Norton, 1996b; Lau and Sholihin, 2005; Van Veen-Dirks, 2010). Both types of measurements need to be used for their own purpose or role. De Haas and Kleingeld (1999) developed a control model that is based on both leading and lagging performance measurements (see figure 2.3). First, there is a reactive feedback control loop, in which output measurements are compared to pre-set targets. In contrast, the feedforward control loop makes use of leading performance indicators, is proactive in nature. It is control based on the drivers of future output levels. Since both types of performance measurements have positive and negative characteristics for using them for control, the most effective control is based on both control loops (De Haas and Kleingeld, 1999; Lau and Sholihin, 2005).

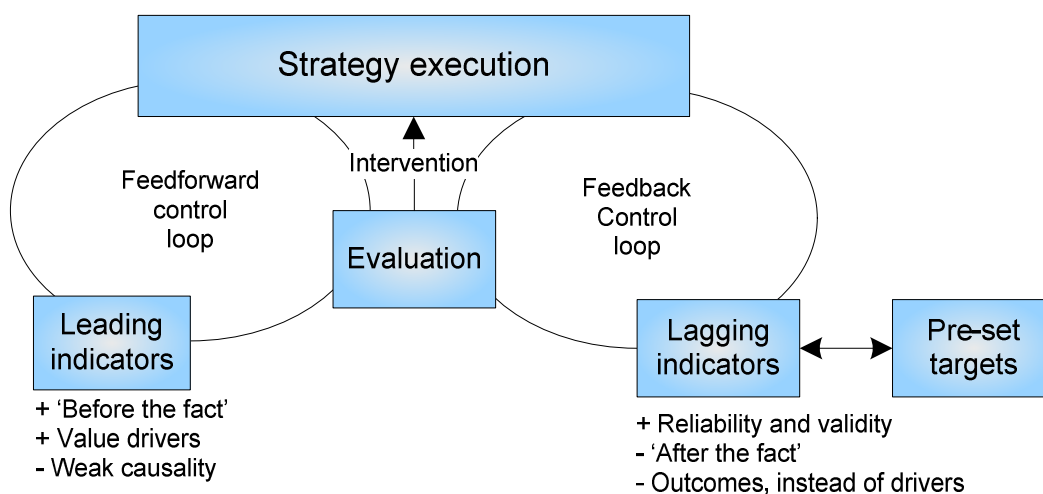


Figure 2.3: Control model of De Haas and Kleingeld (1999)

2.4.2 Derived from strategy and value drivers

It is often mentioned in literature that it is very important that the performance measurements completely measure the strategy, strategic goals and are closely derived from them (e.g. Atkinson et al., 1997; De Haas and Kleingeld, 1999; Dossi and Patelli, 2010; Ittner et al., 2003; Neely et al., 1997; Pun and White, 2005; Wouters and Sportel, 2005). Having a strategy that leads to sustainable positive results is important, but the execution of this strategy is key for the strategy to work. Therefore, this strategy execution needs to be monitored by the performance measurements (the monitoring role of the PMS). When the link between the strategy and performance measurements is not that strong, it is impossible to measure the strategy execution correctly. Besides it will direct effort and attention in the wrong direction (decision influencing role). In order to choose the right performance measurements, successful organizations choose their performance measurements based on strategic causal models, also called value driver maps, which describe the organizations' value drivers and cause-and-effect relationships between drivers of success and outcomes (Burney et al., 2009; Ittner and Larcker, 2003; Kaplan and Norton, 1996c).

Walsch (1996) describe three tools to map the value drivers and performance measurements. The first one is the value driver map. Figure 2.4 displays an example of a value driver map for a telephone ticket reservation process. This process is split up in three sub processes: the receipt of the incoming call, the holding range (since it is likely that all the operators are busy at that moment) and the ticket reservation. Performance measurements are identified for each of these processes and show the performance of each contributing process. For the agency manager, who is the process owner, the level of renegeing (customers that hang up and call another ticket agent) is the important performance outcome. For each of the processes the value drivers (leading performance measurements) and lagging performance measurements are identified, where the outcomes of one process can be input for another, since these processes are closely linked together.

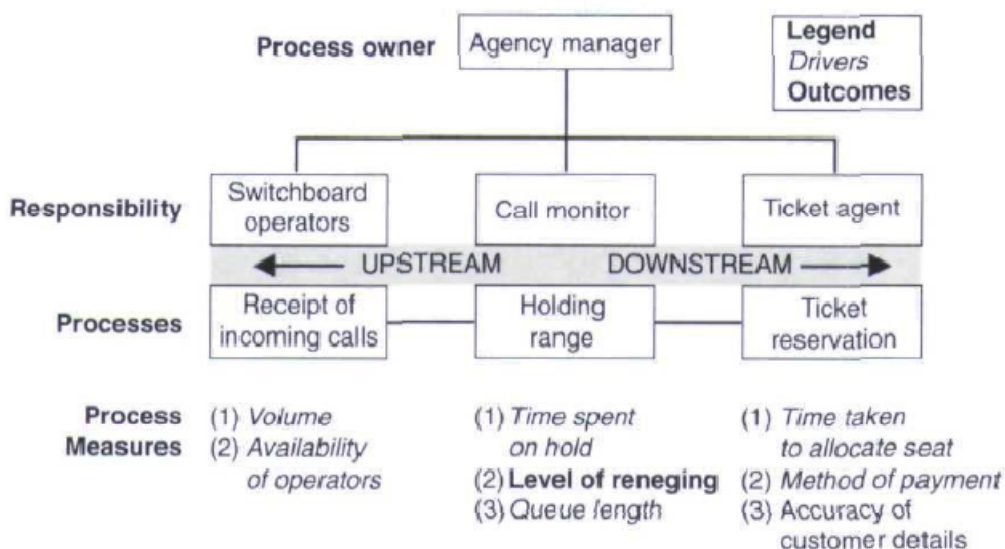


Figure 2.4: An example of the process map (source: Walsch, 1996)

Although the drivers and outcomes of a process are identified with the process map, the causal links between leading and lagging performance measurements (as described in paragraph 2.4.1) are not identified. An alternative for the process map, the process tree, describe the link between the process and performance measurements better. See figure 2.5 for a process tree of the ticket reservation process. The desired output of the whole process (customer satisfaction) is placed at the left side of the tree. The drivers that have direct influence on this factor are placed right of it. The processes where these performance measurements can be found are placed above the performance measurement. When moving through this tree from left to right, the driver-outcome relations can be followed from the main output measurement (customer satisfaction) to the root performance indicators (volume of calls and availability of operators), both at the 'receive incoming calls' process.

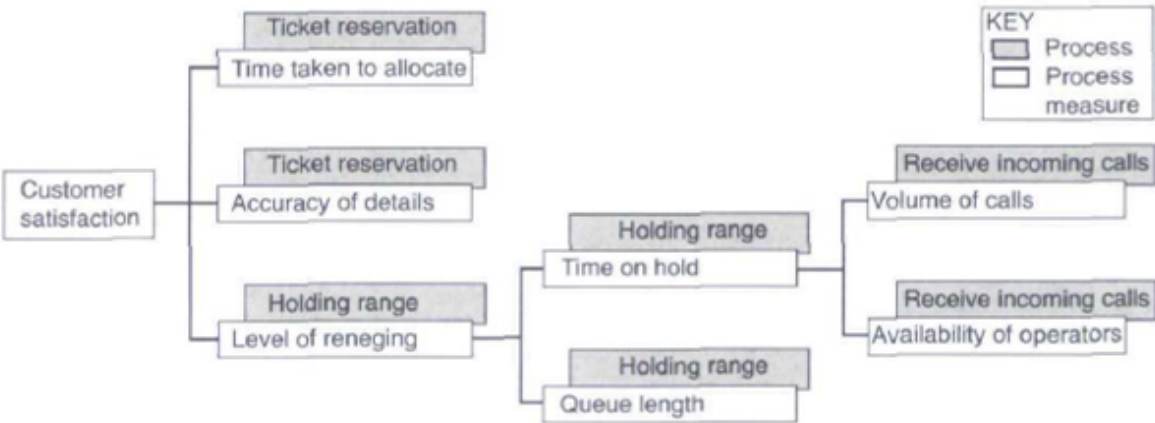


Figure 2.5: An example of the process tree (source: Walsch, 1996)

The third tool is the simplest of the three: the cause and effect fishbone diagram (see figure 2.6). On the right side of the model is the main process leading performance indicator, customer satisfaction. On the 'bones of the fish' are the processes that house the performance drivers.

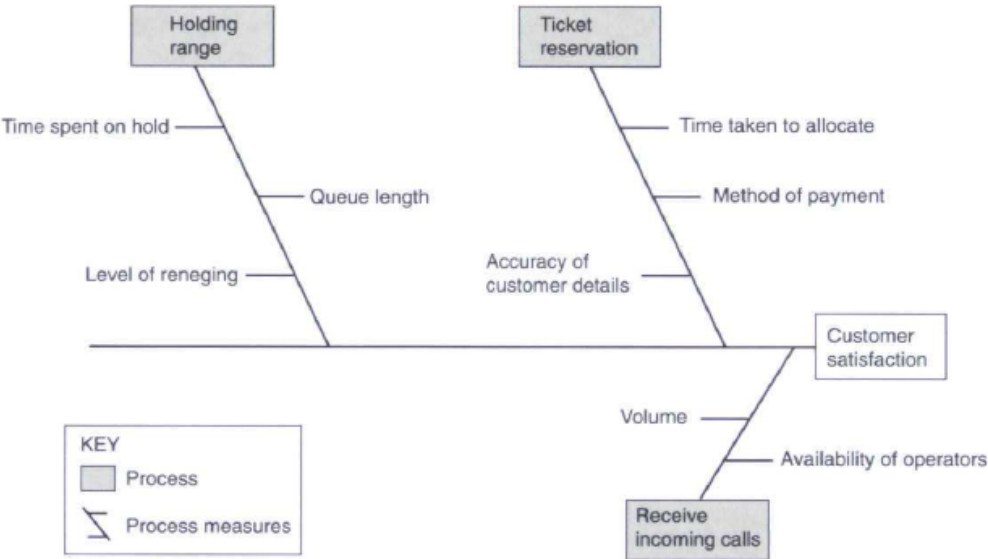


Figure 2.6: An example of the cause and effect fishbone diagram (source: Walsch, 1996)

This model is a simple tool for organizations that just started with these practices, since it has less explanatory power than the process map, which in turn has less explanatory power than the process tree. The reason for this is the information richness of these models. Richer models contain more information about cause-and-effect relationships, but the validity of these links must be considered. When these models are designed, it is important that the links need to be validated. In many cases, managers rely on preconceptions of the links and not investigate them, stating that these are 'self-evident'. However, the research of Ittner and Larcker (2003) indicate that "...such assumptions are often half-baked or wrong" (p. 3). As described in paragraph 2.4.1, the validation of these links is an important issue in performance measurement practices.

Atkinson et al. (1997) takes a slightly different view on this and makes a distinction between primary and secondary objectives. Primary objectives are stated by the owners of the company and are the overall goals of the organization. Secondary objectives are the objectives that need to be reached in order to reach the primary objectives. The focus needs to be on performance measurements of these secondary objectives, since they are the value drivers and therefore contribute to achieving the primary objectives. These secondary objectives are leading performance indicators.

In conclusion, determining the correct links between leading and lagging performance measurements is very important, but not always straightforward.

2.4.3 Fueling the strategic dialogue

Since the causal links between leading and lagging performance measurements are not always that straightforward, it is important to have a clear view on what the value drivers of the organization are. Many organizations are struggling with the determination of these value drivers and to determine which performance indicators are key to measure these value drivers (PwC, 2007). Another factor is which performance measurements steer the organizational behavior in a way that there is a fit between the organizational goals and the organizational behavior (De Haas and Kleingeld, 1999). This fit is assumed to lead to a successful execution of the strategy. This understanding of value drivers forms the foundation of a PMS focused on long-term sustainable growth. Walsch (1996) describe tools which provide guidance for the process of the modeling of value drivers. In practice, it is often not that easy and straightforward to determine these value drivers. Recurring strategic dialogue is needed to share views on the key value drivers, the congruent performance measurements (De Haas and Kleingeld, 1999) and the relationships with different stakeholders (Atkinson et al., 1997). This strategic dialogue keeps goals within the different organizational layers aligned and keeps the topic of value drivers and sustainable growth on the agenda (De Haas and Kleingeld, 1999). Performance measurements can serve as a important input for the strategic dialogue (Dossi and Patelli, 2010). Both the choice of the monitored performance measurements and the outcomes of these performance measurements fuel the strategic dialogue. This way, organizations are also checking if the current performance measurements actually measure the right variables to monitor strategy execution. Dossi and Patelli (2010) also found that nonfinancial performance measurements are often used for performance evaluation and to discuss the strategic choices. Three reasons are named why nonfinancial performance measurements support this dialogue.

First, because they provide more differential and in-depth information than financial performance measurements, since they relate closer to the operational aspects. Second, nonfinancial indicators are considered to be more forward-looking and capture key drivers of value and performance, since they measure the results from different perspectives. Third, they attract a broad set of managers to engage in fruitful discussions, since they are not only used for strategic performance measurement, but often also for a wide range of other purposes (e.g. market analysis, production planning, and career management).

2.4.4 Keeping psychological factors in mind

When designing a PMS with the goal to influence and direct organizational behavior towards intended behavior (the decision influencing role of the PMS), the psychological factors of the employees need to be kept in mind. These are important factors, since not the actual PMS, but the perception of the PMS is leading for the behavior of the employees (Burney et al., 2009; Hopwood, 1972) and therefore it is important that employees feel engaged in the PMS. The characteristics of the PMS can influence this and can make employees expose behavior towards the intended behavior. The cognitive driven factors that can play a role in this process are described in literature. An explorative list and explanation of these factors that are found in literature are described below.

I. Goal clarity

Goal clarity is defined by Hall (2008) as “the extent to which the outcome goals and objectives of the job are clearly stated and well defined” (p. 144). However, other studies indicate that this definition needs addition. One important aspect is that these goals needs to be comprehensive (De Leeuw and van den Berg, 2010; Hall, 2008; Hall, 2010; Neely et al., 1997) and easy accessible for the managers and employees involved (Neely et al., 1997; Tangen, 2004). When the goals are comprehensively and easily accessible communicated by the PMS, employees and managers are better performing than the ones without goals (Burney and Widener, 2007; Locke et al., 1981; Locke and Latham, 1990). Another important factor of goal clarity is goal congruence; the goals of all the actors in the organization need to be aligned to each other (De Haas and Kleingeld, 1999). Although different actors in the organizations have different goals, alignment prevents conflicting goals (Atkinson, 1997), thus improving goal clarity. This alignment needs to be both horizontal (between departments) and vertical (between different management layers).

This means that a comprehensive and accessible PMS can contribute to goal clarity (Hall, 2008). Ittner and Larcker (2003) add that the use of nonfinancial and leading measurements can increase the goal clarity, since they provide the employees more clear information on the actions that are needed to reach the strategic goals. Employees gain insights of the financial consequences of their actions and behavior and management understands the drivers of long-term financial success of the organization (Lau and Sholihin, 2005).

II. Role clarity

Goal clarity is the basis for the second factor: role clarity (Hall, 2008). In order to perform well, employees need to have a clear role in the organization, be aware of this role and act

according to it. This reduces role ambiguity, referring to the difference in amount of information that is needed to execute the job and the amount of information available (Burney and Widener, 2007). Role ambiguity occurs when managers receive contradicting information from the higher management level, when they are not properly aligned and send incompatible demands to lower level managers, called strategic misalignment. When managers cannot make their decisions properly due to this conflicting demands, role conflict occurs. Role clarity has a positive influence on managerial performance (Hall, 2008). Several authors argue that a consistent and comprehensive PMS provide consistent information, which enhances role clarity (e.g. De Haas and Kleingeld, 1999; Hall, 2008; Kaplan and Norton, 1996; Tangen, 2004). Collins (1982) describe that the PMS can be used to describe what is expected of the employees, hence having a positive effect on role clarity. As described in paragraph 2.4.2, Ittner and Larcker (2003) state that the use of nonfinancial and leading performance measurements contribute more to role clarity than using only financial performance measurements.

III. Psychological empowerment

Psychological empowerment is defined as increased intrinsic task motivation, consisting of four cognitions (Hall, 2008):

- Meaning: the feel of the valuation of the work, compared to the persons own standards ore ideals.
- Competence: the feeling that the person is capable of doing the job with skill.
- Self-determination: an individual's belief concerning the degree of choice they have in initiating and performing work behaviors.
- Impact: the degree of the belief that individual can influence outcomes at work.

Psychological empowerment is an important factor in the design of the PMS, since the communication of performance information as a form of feedback enhance this psychological empowerment (Collins, 1982; Hall, 2008). This psychological empowerment in turn enhances job performance (Hall, 2008). Although this study proves that the use of a comprehensible and accessible PMS has a positive influence on psychological empowerment and in turn on behavior and performance, no literature can be found on the relation between different types of performance measurements (financial/nonfinancial and leading/lagging) on psychological empowerment.

IV. Participation

A growing body of literature indicates that participative design of the PMS has benefits (e.g. Adler and Borys, 1996; De Haas and Kleingeld, 1999; Evers et al., 2009; Wouters and Wilderom, 2008). Within this method, employees are highly involved in the design of the PMS and the choice of performance measurements. Furthermore, they are able to set their goals to a great extent. In most cases, this is done in workshops with both employees and managers. Participation generally results in increased employee performance through motivational and cognitive mechanisms (De Haas and Kleingeld, 1999). Because employees are involved in the process of PMS design, they will feel more valued and taken serious. They will be more motivated and more committed to reach the goals (De Haas and Kleingeld, 1999; Evers et al., 2009; Norreklit, 2000). This participative design increases the employee's

intrinsic motivation and makes that the employee will identify with the performance measurement. Success on this aspect will feel as personal success and failure will feel as personal failure. This will strongly increase motivation (Collins, 1982). This participative approach gives the employees strong intrinsic motivation (Collins, 1982). In this case, the PMS is perceived as a tool that helps them to be productive, rather than a monitoring tool of management, as PMS are often seen (Wouters and Wilderom, 2008). Dossi and Patelli (2010) indicate that this is also the case for the relationship between headquarters and subsidiary managers, who are allowed to make an increasing amount of decisions themselves.

Conditions for a participative approach are good accessibility and understandability of the PMS for employees. The performance measurements that are formulated in the PMS must be closely related to the operations. Most performance measurements that meet this criteria are leading nonfinancial performance measurements (Dossi and Patelli, 2010).

V. Commitment

Goal commitment is defined as “the determination to try for a goal” (Webb, 2004, p. 931). Having these clear goals and roles has no effect when managers are not committed to these goals (Locke and Latham, 1990). Therefore goals need to be challenging for increasing commitment and performance, but not too challenging, since this will reduce the expectancy of success and self-efficacy (Locke and Latham, 1990).

Webb (2004) states that often a significant positive relation is found between goal commitment and performance in organizational settings where challenging goals are used. A successful use of performance measurements for the purpose of driving performance and influencing behavior will be influenced for a part by the commitment of the managers and employees to these goals. Webb (2004) also found two factors that influence the commitment to the goals that are contained in a PMS. First, commitment is influenced by the strength of the causal relations among the financial and nonfinancial measurements contained in the PMS. Stronger cause-effect links between leading and lagging performance measurements increase the goal commitment of managers. This holds that steering on (nonfinancial) value driver performance measurements, when linked to the (financial) outcome measurements, increases the commitment of managers. Increased commitment will lead to an increased amount of effort to attain the goals. A second factor that plays a role is the belief of managers that they are capable of delivering performance on areas of the nonfinancial performance measurements (self-efficacy). This holds that the use nonfinancial value driver performance indicators will positively influence the organizational behavior, by increasing the goal commitment of the employees.

VI. Motivation

Strongly related to commitment is work related motivation, which is an underlying psychological driver for employee behavior (De Leeuw and van den Berg, 2011; Groen et al., 2011). In both psychological and management accounting research, motivation is often split up in four psychological processes that influence the behavior (Birnberg et al., 2007; Groen et al., 2011):

1. Arousal: the stimulus for performing a certain action

2. Direction: where energy or effort is directed
3. Intensity: the amount of energy or effort spent
4. Persistence: the amount of time the effort is expended.

De Leeuw and van den Berg (2011) show that motivated managers are expected to show behavior that contribute more to the organizational goals and deliver higher performance in comparison to managers that are not motivated. This work motivation consists of intrinsic and extrinsic task motivation. Intrinsic motivation is the motivation that follows from the desirability of doing the task itself. For example, performing the task can lead to increased self-efficacy, joy and satisfaction. Extrinsic motivation comes not from performing the task itself, but from the rewards that are expected by doing the task. Incentives can be financial rewards (bonus, profit sharing) or recognition by others. This motivates the employee to perform the task.

PMSs can increase employee motivation by providing feedback about their performance (Luckett and Eggleton, 1991). Performance measurements can influence motivation positively, when it corresponds with the level of aspiration (Birnberg et al., 2007; Collins, 1982). Besides, Hall (2008) shows that increased PMS comprehensiveness enhances both the motivation and the goal clarity of managers. This leads in turn to improved performance of these managers. Leading nonfinancial measurements are more comprehensive than lagging financial measurements and motivate the employees positively, since employees understand what is measured and how they can improve these values. This motivates them to increase their performance on the strategic value drivers of the organization (Ittner et al., 2003).

VII. Self-efficacy

Self efficacy is the individuals' belief that the manager or employee is capable of performing the job and reaching the goals. It is often seen as an underlying antecedent for goal commitment (Webb, 2004) and motivation (Groen et al., 2011).

An individual's level of knowledge and feeling of decision-making capabilities can be influenced by obtaining feedback, which can be provided by performance measurements (Sprinkle, 2003). Webb (2004) indicates that performance measurements can positively influence the managers' self efficacy, improving their beliefs in his or her ability to reach the challenging goals. More specifically, the use of key nonfinancial goals, that need to be reached to attain the financial targets, will increase the self-efficacy of employees to reach these financial goals. It increases the understanding of the goals and the actions that need to be performed. This clarity will increase the self-efficacy of employees.

VIII. Focus on improvement

After the introduction and implementation of the PMS, the performance measurements that are used need to be continually refined in order to optimize them for the organization and the situation and environment at that moment (Ittner and Larcker, 2003). This continual refining and optimizing organization is called 'the learning organization'. Since the operations and environment of the organization are continuously changing, the performance measurements

need to be adapted to these changes. When the performance measurements are actually in use, it can be found that there is room for improvement. Some aspects can be the availability and understandability of the performance measures, and if they are measuring the right variables.

In order to make this a success, the managers need to be focused on continuous improvement, and have to transfer this way of working to the employees. The PMS must be seen as a tool that helps to focus on improvement, rather than seeing the PMS as an obligation (De Leeuw and Van den Berg, 2011). This focus on improvement can evoke proactive behavior which recognizes and solves future problems in an early stadium. Therefore, employee and managerial initiative needs to be stimulated by the PMS (Evers et al., 2009; Groen et al., 2011). A PMS can provide the employees with the information and feedback that is needed for this pro-active behavior. More specifically, a participative PMS design helps to obtain this spirit of the workforce, since employees take more initiative to improve the performance when they are involved in designing the PMS (Groen et al., 2011). Two cognitive processes that are closely related to this focus on improvement are managers' mental model confirmation and mental model building (Hall, 2010). Mental model confirmation occurs when a manager receives information which is consistent with the existing mental models of how the business processes work. The existing models are then strengthened. When new information is new or inconsistent with the current view, it is called mental model building, because the mental models are built or adapted to this new information. Both constructs are positively related to managerial performance, because it makes the managers aware of how the business processes actually work (Hall, 2010).

Feedback that consists of lagging financial performance measurements alone, is not the right feedback to maintain a culture of continuous improvement. It is needed to provide cause-and-effect links between these financial outcomes and the nonfinancial leading factors that will cause these financial outcomes. Determining and communicating these factors will provide measurements on input factors where employees can make easier improvements, since these factors are more comprehensive.

IX. Perceived justice

The PMS must be designed in a way that managers perceive it to be fair. This fairness consists of two important constructs; distributive justice and procedural justice (Burney et al., 2009). The perception of distributive justice is a comparison of the amount of input (effort, time, skill) related rewards with referent others. Procedural justice is the perception of fairness of the procedures, including them to be consistent, accurate, bias-free, ethical, appealable and representative. Perceived distributive and procedural justice is important, as it is assumed to influence attitudes and organizational behavior (Burney et al., 2009; Hopwood, 1972; Lau and Sholihin, 2005).

Burney et al. (2009) state that PMSs that consist solely of financial measurements are often criticized, since they do not provide a complete assessment of behavior or performance. The introduction of nonfinancial performance measurements can make these assessments more complete. Lau and Sholihin (2005) prove that the use of nonfinancial performance measurements increase job satisfaction, since these measurements increase the feeling of fairness when they are evaluated on those measurements.

Table 2.4 provides an overview of the relations described in this paragraph. Appendix A provides a graphical representation of these relations.

This list explores the psychological constructs found in literature, without trying to be exhaustive. Psychological factors in work situations are a widely researched topic and is very complex, influenced by many variables and interdependencies. However, this list provides important main psychological factors that need to be kept in mind while designing the performance measurements, since they are considered to be the factors that contribute to organizational behavior in the intended direction. Since performance measurements can influence these psychological factors of the employees (and in turn influence employee behavior), the factors mentioned above need to play a role in the design of the PMS of an organization.

The next paragraph will discuss the construct of organizational behavior. After that, the influence of performance measurements on organizational behavior is discussed.

Factor	Influenced by PMS	Use of nonfinancial leading indicators	Other psychological factors
Goal clarity	Atkinson et al. (1997) Hall (2008) Ittner and Larcker (2003) Lau and Sholihin (2005)	Ittner and Larcker (2003) Lau and Sholihin (2005)	-
Role clarity	De Haas and Kleingeld (1999) Hall (2008) Ittner and Larcker (2003) Kaplan and Norton (1996) Tangen (2004)	Ittner and Larcker (2003)	Goal clarity (Hall, 2008)
Psychological empowerment	Collins (1982) Hall (2008)	-	Self efficacy (Hall, 2008) Participation (Wouters and Wilderom (2008)
Participation ¹	-	-	-
Commitment	Webb (2004)	Webb (2004)	Self-efficacy (Webb, 2004) Participation (Collins, 1982; De Haas and Kleingeld, 1999; Evers et al., 2009; Wouters and Wilderom, 2008)
Motivation	Birnberg et al. (2007) Collins (1982) De Leeuw and van den Berg (2010) Ittner et al. (2003)	Ittner et al. (2003)	Self-efficacy (Groen et al., 2011) Participation (Collins, 1982; De Haas and Kleingeld, 1999; Evers et al., 2009; Wouters and Wilderom, 2008)
Self-efficacy	Sprinkle (2003) Webb (2004)	Webb (2004)	Participation (Evers et al., 2009)
Focus on improvement	De Leeuw and Van der Berg (2011) Evers et al. (2009)	De Leeuw and Van der Berg (2011) Evers et al. (2009)	Participation (Collins, 1982; Evers et al., 2009; Wouters and Wilderom, 2008)
Perceived justice	Burney et al. (2009) Lau and Sholihin (2005)	Lau and Sholihin (2005)	-

Table 2.4: Psychological factors that can influence the relation between PMSs and organizational behavior

¹ Since participation is not a motivational or cognitive aspect itself, it is not influenced by other factors; having a PMS is obviously a condition for participative PMS design. Using nonfinancial performance measurements make the process more understandable and relevant.

2.5 Organizational behavior

Organizational behavior refers to the behavior of employees and managers in the organization (De Haas and Kleingeld, 1999). Organizational behavior should always contribute to the strategy execution and therefore has to be a function of the organizational goals. A lack of fit between the organizational behavior and the organizational goals can cause negative effects, since the organizational behavior does not contribute to the execution of the (organization-wide) strategy. In the worst case, it can even lead to suboptimization of processes and bottom line results (De Haas and Kleingeld, 1999). Design of the PMS plays a crucial role in fitting organizational behavior to these goals (De Haas and Kleingeld, 1999). The factors described above indicate how the PMS can influence organizational behavior.

Although literature underpins the importance of organizational behavior, the question arises if organizational behavior is taken into account this explicit in the designing process of the PMS in practice. In fact, there are several other very important factors and stakeholders that (can) influence the design of performance measurements. For example, the capabilities of the IT systems that support the PMS can be restrictive (Bourne et al., 2002), shareholders can demand certain measurements (and management decide to use these also for internal control, since they are already measured) or a strategy that is mainly determined based on the market and competitors and with less focus on desired organizational behavior. These factors make it a complicated process for managers. The interviews of this research will provide a more clear view on how aware CFOs, who lead the PMS system, are regarding this topic.

2.5.1 *Perceptual measurement of organizational behavior*

Since organizational behavior and managerial performance is hard to measure objectively, it is measured perceptually in most studies (e.g. De Leeuw and Van den Berg, 2011; Burney and Widener, 2007; Burney et al., 2009; Campbell, 2008; Hall, 2008; Hall, 2010). De Leeuw and van den Berg (2010) developed a scale based on ten aspects of observable conduct for measuring organizational behavior and performance improvement. However, the focus of this research is on another organizational level than this research: shop floor level instead of strategic level. It is questionable if this scale can be generalized to other organizational levels.

At the strategic level, Burney et al. (2009) use two subjective performance measurements of both the supervisor and the employee. Furthermore, they use a 7-item scale developed by Williams and Anderson (1991) to measure performance. This measures in-role behavior, defined as “behaviors that are recognized by formal reward systems and are part of the requirements as described in job descriptions” (Williams and Anderson, 1991, p. 606).

Burney and Widener (2007) choose to measure the most recent performance evaluation of the manager on the factors ‘strategic planning’ and ‘decision making’, since these are thought to be outcomes associated with reliance on an strategic PMS.

On the other hand, Hall (2008) and Hall (2010) use the performance framework of Mahoney et al. (1965). Although it is not the most recent literature, it is still widely used in literature (see Hall (2008) for examples), which support the applicability and validity of it in modern times. It measures managerial performance on a 9-item scale. It consists of an overall performance assessment and 8 dimensions (planning, investigating, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating and representing) on which performance has to be indicated with a 7-point Likert scale.

Since all studies use perceptual performance assessment to evaluate behavior, this study will also use a perceptual measurement by interviewing the CFO's.

2.6 The influence of performance measurements on organizational behavior

Since the right organizational behavior can contribute to the strategy execution, it is interesting to investigate if and how this behavior can be steered by performance measurements. A quote from practice is "what gets measured gets done", meaning that employees direct their behavior and effort to what gets measured. The question is if these performance measurements lead to this desired effect: supporting the strategy execution by influencing behavior. And if so, the question raises if financial performance measurements have a different influence on organizational behavior than nonfinancial measurements. And do leading and performance measurements influence organizational behavior in a different way than lagging performance measurements? Chapter one formulates research questions and propositions on this topic, aiming to gain further insights on these topics. This paragraph will discuss findings of academic literature on these topics.

2.6.1 The influence of performance measurement on behavior

Proposition 1: Effective use of performance measurements steers employee behavior in accordance with the organizational strategy and goals.

Prior research indicates that the use of performance measurements positively influences individual organizational behavior, facilitating the achievement of strategic goals (Burney et al., 2009; Hall, 2008). Rockness (1977), Chow (1983) and Hirst and Yetton (1999) found evidence that specifying goals and related performance measurements lead to increased performance, because employees are intrinsically motivated by these goals. It will steer their behavior towards the behavior that the PMS aims to induce, the intended behavior, and leads to employee/managerial performance (Burney et al., 2009). Employee and managerial performance in turn leads to organizational performance, since the organization's long term success depends on individual actions and behavior (Burney and Widener, 2007; Podsakoff and MacKenzie, 1997; De Haas and Kleingeld, 1999).

Therefore, the organizational behavior must be kept in mind while designing the performance measurements. "An SPMS is designed to illustrate, translate, and align employee behavior with a firm's strategy and the managerial objective is to enhance decision making" (Burney

and Widener, p. 49). A PMS specifies where the effort of employees should be directed and how much effort must be directed towards the actions that contribute to organizational performance. As described earlier, this is the decision influencing role of the PMS. Collins (1982) argues that the execution of this role is done in three ways.

First, it fulfills a communicating function towards employees. By defining and communicating goals and measurements, it makes clear what the expectations are. It clarifies the employees' work role (role clarity; Hall, 2008) and it prioritizes and steers the effort and behavior of employees towards the organizational goals (Sprinkle, 2003).

Second, the PMS can motivate employees to perform in the organization (Ittner et al., 2003). Employees feel motivated to perform tasks, since measurements and goals that have to be reached are communicated to them by the PMS. Increasing the score on the performance measurements or reaching predetermined targets will increase self-efficacy, create a feeling of appreciation and motivate them (intrinsic motivation). Rewards (e.g. bonus) and recognition based on these performance indicators also lead to increased extrinsic motivation.

The third way how PMS influence behavior is by shaping an organizational climate. The climate is the way how the social processes are shaped in the work environment. The PMS has a pivotal function between strategy and goals and organizational behavior. When customer satisfaction is an important value driver, the measurement of this will create an awareness of the importance of it and creates a climate where it is expected from individuals to behave in a customer satisfaction oriented way (Ivancevich and Matteson, 1993). In this way, the PMS shapes the climate and organizational behavior.

In conclusion, prior academic literature supports proposition 1.

2.6.2 The influence of financial and nonfinancial performance measurements on organizational behavior

Proposition 2: Nonfinancial performance measurements steer organizational behavior in accordance with the organizational strategy and goals more effectively than financial performance measurements.

If it is found that organizational behavior is influenced by performance measurements, as literature suggests, it is interesting to explore if financial indicators influence the behavior in another way than nonfinancial performance indicators. This will provide practical insights for the process of PMS design.

As stated above, a PMS has the role of focusing and aligning effort and attention of employees towards the drivers of performance (Webb, 2004; Kaplan and Norton, 1996b). Since these value drivers are most often monitored by nonfinancial performance measurements, is it important to integrate the nonfinancial indicators in the PMS, since this will direct the effort and attention of the employees towards the value drivers of the business, instead of the business outcomes. Identifying the cause and effect relationships between the leading (nonfinancial) value drivers and financial outcomes is required to steer on the correct indicators of the value drivers (Webb, 2004).

Ittner and Larcker (2003) strengthen this by stating that nonfinancial performance measurements provide more clear information to employees on the actions that need to be undertaken to achieve the strategic objectives. This makes the PMS more comprehensive and increases the goal clarity of employees (Webb, 2004). This increased comprehensiveness and goals clarity in turn leads to improved employee motivation (Hall, 2008), since the employees understand what is measured and how their actions can improve the performance and contributes to the achievement of organizational goals (Lau and Sholihin, 2005). This improved motivation and understanding will positively influence the organizational behavior and lead to an improvement of performance (De Leeuw and Van den Berg, 2011). The comprehensiveness of nonfinancial performance measurements leads to better guidance of actions towards organizational goals than financial performance measurements.

This supports proposition 2: nonfinancial leading performance measurements steer behavior more effective towards contribution to the organizational strategy, in comparison to financial performance measurements. Or, as Lau and Sholihin (2005) express it: "(...) the adoption of less traditional nonfinancial measures is likely to have favourable behavioural consequences" (p. 392).

2.6.3 The influence of leading and lagging performance indicators on organizational behavior

Proposition 3: Leading performance measurements steer organizational behavior in accordance with the organizational strategy and goals more effectively than lagging performance measurements

It is hypothesized that leading performance indicators influence organizational behavior better towards organizational performance than lagging performance indicators since they relate closer to the mechanics and functioning of the business process (Walsch, 1996). Leading performance measurements are linked to what happens during the process, while lagging performance measurements describe the outcomes of the process. This is why it is assumed that the workforce and middle and lower management are provided with better and more understandable measurements and targets by leading performance indicators than with lagging performance indicators (Walsch, 1996). The leading performance indicators communicate the important value drivers of the organization to the employees. This provides them with relevant information (of what will deliver value), which can increase their performance (Burney and Widener, 2007). Webb (2004) also underpins the importance of strong linkage of the process and leading performance measurements, by showing that this is linked to organizational behavior, since it is correlated with higher commitment of managers to strategic PMS goals.

Furthermore, values related to the performance are communicated at an earlier point in time when using leading performance measurements, namely during the process. This way, managers get a view on the performance of the process before the end of the period where

the financial results are presented (Ittner and Larcker, 2003). Behavior can then be steered more sharply and more early, which makes it more effective (Walsch, 1996). The model of De Haas and Kleingeld (1999) also underpins the different effects of the use of leading and lagging performance measurements for steering the organizational behavior, which is described earlier in this study.

Besides this theoretical views on the propositions, interviews are conducted to explore the topics that are described in the propositions. These interviews will be discussed in the next chapters.

3. Research design

The theory described in chapter 2 explains relations between different types of performance measurements and organizational behavior, based on literature of different fields of study. Since this topic is rather unexplored, it is interesting to gain more empirical data on this topic and to investigate how this works in practice. It is useful to explore the correctness of the theoretical model in practice and to get an indication on the validation of the propositions by experiences from practitioners. Moreover, a field study cannot only examine the model and propositions, but can provide supplementary information about this field of research. It can provide insights on the actual use of performance measurements to steer organizational behavior. When the interviews reveal that the research model of this study is used in practice, it is interesting how this is applied in practice. What (best) practices are used and what issues and difficulties encounter the interviewed persons? A field study can provide research with interesting insights from daily current practice. Moreover, topics that were discussed in the interviews are rarely quantifiable.

In order to obtain the empirical information for this study, a field study is carried out. Interviews are the most suitable form of data collection in this case, since this study is empirical of nature. Interviews provide much and rich information, and offers the possibility to go more in-depth than survey research (Creswell, 2003) and is therefore more appropriate for this study.

It was chosen to conduct semi-structured interviews, since it gives the possibility to investigate interesting topics or findings more deeply. It is important for the topic of this study that the interviewees can talk freely about their experiences, without being held to strict guidelines of a predefined set of interview questions. This will provide the research with unbiased answers about the experiences of the interviewees. This setting allows the researcher to ask further when experienced barriers or dilemmas are expressed. Possible reasons, influencing factors, or solutions might be expressed. This is very valuable information for the study, practitioners and future research.

3.1 The interviewees

Chief Financial Officers (CFOs) are chosen as the target group, since they are generally in charge of the PMS and report the performance outcomes to the top management (Dossi and Patelli, 2010). Two CFOs are interviewed in this study. Both the interviewees are CFO and responsible for the financial reporting of their companies. Both the organizations are large companies with their headquarters in The Netherlands. One of them is a (temporary) employment agency (which will be called *Employment agency* in this study) and one of them is a supermarket chain (which will be called *Supermarket* in this study). The employment agency has both business-to-business (B2B) and business-to-consumer (B2C) customers, since it provides employees with jobs and organizations with (temporary) employees. The supermarket operates B2C. Annual turnover of the organizations is in the range between 3 billion Euros and 15 billion Euros. The number of employees is in the range between 10.000 and 100.000.

Both interviewed CFOs are males in the age between 40 and 55 years old. Both interviewees are very experienced within their organization, since they all work there for over 15 years in

total (on different functions). The job tenure is 3 years or more. Both studied control-related studies or more financial accounting-related studies. One of them worked only in the current organization, the other worked at different organizations before working at the current organization.

3.2 The interviews

The interview questions were prepared together with several university lecturers and an experienced business consultant on this topic. It is not possible to use a validated list of interview questions from another study, since no study on this topic that uses interviews was found. Most empirical studies on the topic use a survey or questionnaire. The short closed questions of a survey are not suitable to use in an interview. Other studies describe a case study or intervention. Very few use an experimental setting, or a test of existing (financial) databases. Therefore, the interview questions for the interviewed CFO's will be tailored to investigate the links in the research model of this study. The interviews are semi-structured, to allow the researcher to ask questions based on the answers of other questions. It provides the opportunity to go more in-depth on the topics that are discussed.

However, it must be secured that the interviews will answer the research questions stated in chapter two. Therefore, a few central questions that need to be discussed were formulated on beforehand. The choice of the questions secures that the interviews will provide information about the research questions and the three propositions. Furthermore, a few additional questions are formulated, to provide information on these topics. This preliminary list of research questions can be found in appendix B. Although they might not be asked literally, it is monitored during the interviews that answers to these questions were found.

3.3 Process of data collection and analysis

The interviews took place in a natural setting for the interviewee, namely in their own organization. Both interviews are held in Dutch, since this is the native language of both the interviewer and the interviewees. This makes it easier for the interviewee to express his answers, which will provide more accurate answers. The interviews took place with two researchers (interviewers) and the interviewee. Before the interview, it was emphasized that the results of the interviews are used strictly confidential and anonymous in this study and the interviewees are asked to be open about the topics that are discussed. The interviews were approximately 1,5 hours each and are recorded on audiotape. These tapes are transcribed after the interview. These transcribed interviews are used as a source of information for analysis. The transcriptions can be found in appendix C.

A few central themes were identified before the interviews. The interview questions that are asked were aiming to get information on the themes.

The themes are:

- Awareness of the value drivers
- Measurement of these value drivers and using them for steering organizational behavior
- Barriers or dilemmas for steering on value drivers
- Actions to overcome these barriers and dilemmas

Answers on these themes will cover the interview questions and provide information that can be tested if it supports the propositions.

After the transcription of the interviews, the transcriptions are read carefully. Each passage of the interviews is labeled with one of the abovementioned themes. Irrelevant passages were not labeled and used after that. Each central theme now contains a cluster of relevant sentences. After that, the sentences of each theme are processed into an orderly presentation of the findings, by transforming them to a readable and coherent text. These findings can be found in chapter 4.

4. Results

The interviews provide useful insights of business practice on the adoption of nonfinancial leading indicators for steering the business. Figure 4.1 shows the rationale behind the interviews. First, paragraph 4.1 describes how aware the interviewed CFOs are of the value drivers of their organization. When the interviewee has low awareness of the value drivers, it is impossible to discuss the steering influence of them on the organization.

After that, the propositions are discussed in paragraph 4.2, to investigate if the interviewees experience that performance measurements in general provide the ability to steer the employee behavior towards behavior that is in-line with the organizational strategy (sub question 1, proposition 1). Furthermore, it is investigated if leading and nonfinancial performance measurements have the ability to steer organizational behavior better towards the strategy execution than financial lagging performance measurements (sub questions 2 and 3, proposition 2 and 3). After that, it is discussed in paragraph 4.3 what kind of dilemmas and barriers for steering on those value drivers are experienced by the interviewees. Finally, paragraph 4.4 describes how the interviewees deal with these barriers and dilemmas.

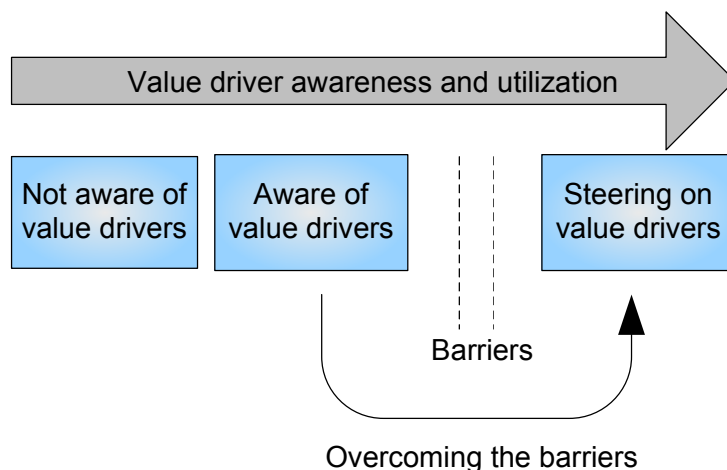


Figure 4.1: Degrees of value driver awareness and utilization

4.1 Awareness of the value drivers

This paragraph describes to what extent the CFOs are aware of their value drivers. It was asked to indicate the most important value driver(s) and how these are measured.

4.1.1 Supermarket

The CFO of Supermarket indicates that Supermarket is aware of their value drivers and that they have defined and described them within their company. For the supermarket line of business, customer satisfaction is a very important value driver. When focusing on this value drivers, it appears that Supermarket puts real effort in finding the value drivers, splitting them up for different customer groups etcetera. Supermarket does a lot of research on these value drivers for years, using high-end techniques to find the deeper drivers of these value drivers.

When investigating the value driver 'customer satisfaction', all customers are split up in different customer groups, based on interests, buying behavior, being a fan of the brand and other factors. Only customer satisfaction in one grade is not enough information to steer employee behavior and design the processes. They dig deep in what motivates the customer to buy certain products at certain shops. They want to know the perceptions of the shops and brand of these customers. For instance, some customers that perceive the shop really positive have the feeling that Supermarket cannot be cheaper than competitors that have a less beautiful shop.

Also, Supermarket wants to link the transactional behavior of customers to the emotional behavior, since this corresponds not in all cases. There are people who are a 'fan' of the brand, but do not spend much at this supermarket. There are also people who are not a fan, but spend a lot in the shop. Supermarket wants to know why, and what can be done to change this.

Customer perception is a complicated factor, where Supermarket tries to get a grip on.

4.1.2 Temporary employment agency

The CFO of Temporary employment agency indicates that he is aware of their value drivers. At Temporary employment agency, the most important nonfinancial (but still quantitative) driver of financial performance is productivity. There are different variables that influence the process of creating this value. First, there are a few practical quantitative measurements which describe the market of the region: number of active clients, demand per industry etcetera. It was proven in the past that adapting the business to this demand will increase the market share.

Second, there are other nonfinancial (and even non-quantitative) leading performance measurements. Good leadership of a regional manager is key for the performance of an office. The experience is that 80 to 90 percent of underperforming offices is due to wrong leadership. Temporary employment agency investigated these relations to be able to strengthen the causal relationships between input and output performance measurements. Good leadership will lead to a strong culture, which is very important since their 'people are their product'.

Having competent people is another important driver of value, since this is a factor where Temporary employment agency can stand out in relation to competitors.

Brand value is another important driver. Having a strong brand makes that people want to work at the company and provides easier entrance at prospects.

4.2 Measuring these value drivers and steering based on this

Since both organizations indicate that they are aware of their nonfinancial value drivers, it is then investigated to which extend these value drivers are also used to steer organizational behavior towards strategy execution. To do so, it is first discussed if both CFOs experience that performance measurements (in general) are able to steer organizational behavior (sub question 1, proposition 1). After that, it will also provide information on the correctness of the last two propositions of this study, by questioning if nonfinancial leading indicators steer the

organizational behavior more effective than financial lagging indicators (sub questions 2 and 3, proposition 2 and 3).

4.2.1 Supermarket

The CFO of Supermarket supports the statement that the behavior in this organization is highly influenced by performance measurements in general, but this is partly due to high incentives that are coupled to the targets that are measured by the performance measurements. This supports proposition 1.

The second and third propositions state that nonfinancial and leading performance measurements steer organizational behavior better towards strategy and strategic goals than financial and lagging performance measurements. At Supermarket, the nonfinancial leading indicators play an important role. Their main drivers of performance are measured in nonfinancial leading indicators, like customer satisfaction, perception of service, net promoter score etc. Net promoter score is the likelihood that customers will recommend the company to friends or colleagues (Reichheld, 2003). Since these aspects drive performance, the use of these performance measurements for steering organizational behavior will be more effective than steering on financial lagging measurements. The CFO of Supermarket endorses this, but also indicates that they are not as far as they want to be with implementing this type of performance measurements. However, he is convinced that the use of nonfinancial leading performance indicators, together with a clear and articulated vision and strategy, steers organizational behavior better than financial performance measurements, since the nonfinancial performance measurements are closer related to the drivers of performance. In the case of customer satisfaction, Supermarket has set a goal on different indicators of customer satisfaction (e.g. net promoter score). The actions that need to be executed to reach this target are formulated based on this.

4.2.2 Temporary employment agency

The CFO of Temporary employment agency also experiences that performance measurements have the ability to steer organizational behavior. Especially due to a commercialization of the market, the CFO steers more intensive on performance. Inadequate performance is dealt with faster and more resolute. Softer performance measurements, like observations and office visits, are used to observe the organizational culture and behavior, and to adjust this when necessary. This supports proposition 1.

Due to this awareness of value drivers, Temporary employment agency wants to measure these value drivers and steer the business based on these factors. This provides the possibilities to steer faster and more resolute. Based on experience, the assumption is that steering on sales effort (input) will lead to turnover (positive output). In contrary, when the turnover goals are known, it can be calculated how much applicants there must be recruited per function to realize this turnover.

This has two interesting bridges with literature. First, steering on these input variables asks for a thorough understanding of the causal links between input and output variables. The experience of (the CFO of) Temporary employment agency provides them with enough

knowledge about this causality to steer on this variables. Second, it can be mentioned that both the feedforward control loop (steering on input variables) and the feedback control loop (steering on pre-set targets and output variables) of the model of De Haas and Kleingeld (1999) are present here.

The performance of the offices and is also compared to each other, in order to investigate patterns in the performance of well performing offices in relation to underperforming offices. It is found that less performing offices often score substandard on different aspects (financial, sickness absence, provisioning rate, error rate etc.) and good performing offices score often well on all of these aspects. In cases of less performance, there will be searched for reasons and solutions to the problems. This can be caused by the loss of a large client or because new employees needed to be settled. However, as mentioned, the reason for bad performance is often inappropriate leadership of the regional manager. When this is observed, the CFO of Temporary employment agency contacts his or her direct manager to guide the person more intensive. When this behavior will not change, it is sometimes necessary to replace the manager (even if the financial performance is adequate, but when he or she lacks the leadership quality).

Temporary employment agency invests in the leadership quality of these managers to avoid these situations. This is done by leadership training, coaching, premiums, 360 degrees feedback sessions etcetera. The CFO of Temporary employment agency indicates that this value driver is a factor that is hard to measure. There are derivative indicators for it, like turnover. Performance on this aspect is made clear by other types of observation, like office visits and customer visits.

Leadership competence is also influenced by a high internal promotion rate of approximately 80 percent. This will lead to an alignment of competences and leadership style of the managers, who have been intercedent their selves generally.

As in the case with leadership, The CFO of Temporary employment agency agrees with academic literature that organizational culture and behavior is not easy measurable by one or a few KPI's. In order to monitor this, the management team visits the offices to do observations, to have lunch with employees, to see if the office is neat and how the employees act when he arrives. These are all factors that indicate the leadership and culture in that office. The CFO also visits a customer together with the manager, to observe how their relationship is. Mystery shoppers are also used to test the employee behavior. These are all ways to investigate factors that are indicators for the value drivers managerial leadership, culture and employee behavior. This active monitoring and steering the organizational culture is an example of an alignment of 'the walk and the talk'. It proactively steers the organizational behavior towards behavior that the higher management expects the employees to show.

Quality of people is also a factor that is hard to measure. However, since this is an aspect where competitive advantage can be acquired, actions are taken to provide quality on this aspect. The steering on quality of people starts with the recruitment and selection of new employees. There is a strong profile that the new employee has to match and no concessions are done on educational level. Furthermore, the employees are provided with intensive training and coaching. It is indicative measured by derivative measurements like turnover. The moment they intensified their training, the employee turnover was lowered by

50 percent. Apparently, more intensive training is appreciated by the employees and the turnover lowered.

Brand value is measured by surveys, which measure factors like spontaneous and non-spontaneous brand recognition. When this is too low actions are taken to create more product familiarity (e.g. promotions).

As described in this paragraph, both CFOs believe in the steering capabilities of leading nonfinancial indicators. Especially the CFO of Temporary employment agency underpins this, since it is applied and used more in this organization than it is within Supermarket. Both CFOs indicate that steering on nonfinancial leading indicators will lead to good financial results. It is described above how especially Temporary employment agency steers on these input variables (like culture, leadership, brand value) with success. Although, Supermarket also monitors and uses performance indicators on input factors like customer satisfaction and brand value. This supports both proposition 2 and 3.

4.3 Barriers and dilemmas for steering on value drivers

4.3.1 Supermarket

Although a lot of organizations are aware of their value drivers, they do not use these value drivers enough for steering the business (Ittner and Larcker, 2003). Several barriers can be felt for this, which is also the case at Supermarket. These barriers are described below.

First, analysts and investors ask mainly financial information to assess Supermarkets position. This places pressure on Supermarket, since they have to report these financial statements. This makes that Supermarket has to take this one-dimensional view of most investors into account in their investment decisions. Since there is less focus on expected future returns, the current financial statement must also look healthy. This can be a barrier in the choice and design of projects with high expenses, since there is often some time between the expenses and the revenues.

This pressure from investors for short term financial performance, which might hinder sustainable growth is also underpinned by Porter and Kramer (2011).

Supermarket is in a highly competitive market with several large supermarket chains, which are all aggressively trying to engage customers to their supermarket. A few years ago, this even led to a 'price war'. Prices in The Netherlands are on the discount level in Belgium. This way, margins of all links of the value chain are reduced. For Supermarket, this led to a high efficiency pressure on the operations. Sometimes, this focus on operational efficiency goes in expense of the focus on value drivers (customer satisfaction).

The CFO of Supermarket also underpins the importance of the link of the PMS with the strategy and vision of the organization. To Supermarket, having a strong vision is more important than short term financial results. This vision has more potential for steering behavior than it is used in practice. It explains core values and the way there should be acted in the organization. In the opinion of the CFO of Supermarket, much organizations do not have a clear enough stated vision.

Another important factor that the CFO of Supermarket explains is the lack of understanding of the links between goals and activities of some people. This holds especially the understanding of customer needs and what this means for the decision making and operations of the organization. Maybe the price of one product is not that important for the customer, but the price on the receipt at the end of the shopping session is. Also, availability of a product (almost never sold out) can be more important than the price. This has to be closely linked to the complicated logistic process of the supply of the supermarkets. These links needs to be investigated and checked continuously. This is often caused by the fact that managers at higher management levels do not have enough feeling with the processes on the work floor and the feelings of the customer.

Chapter two describe the difficulties of the determination of these causal links between input and output variables, which is supported here.

Furthermore, according to the CFO of Supermarket, there is too much emphasis on measuring and steering on financial outcomes, since these outputs are easy to measure. Based on this information, the success of the strategy can easily be assessed in retrospect.

4.3.2 Temporary employment agency

One of the barriers that Temporary employment agency experiences is a gap of culture between their (strong) organizational culture and the culture of new employees or managers. The experienced difficulty is that this culture cannot be communicated, it needs to be experienced. This makes cultural alignment not easy. As a result, new employees can be divided in two groups: one group cannot settle and often leaves within a year, and the other group can work within their culture and stay at Temporary employment agency, mostly for a long time.

Another barrier for steering on value drivers is the time and effort that some measurements of value drivers cost. Therefore, there is often attention for steering the underperforming offices to improve them, but not for monitoring the performing ones.

Also, some measurements are not measured that frequent, which makes it hard to steer on those value drivers. Examples are customer satisfaction surveys, a people survey (among employees) or surveys to test brand recognition among consumers (measuring brand value). These are often measured once or twice a year.

At the moment, the financial rewards are only based on financial performance. The CFO of Temporary employment agency thinks it is desirable to steer more on nonfinancial leading indicators by linking these to financial rewards. Although this is used on a small scale, it is not achievable to tailor the mix of (financial and nonfinancial) performance measurements for every employee.

In accordance with the experience of the CFO of Supermarket, Temporary employment agency also feels pressure for good financial results from 'the outside world'. Since outputs need to be healthy at all times, growth is sometimes reduced to keep these short term financial results positive. The CFO of Temporary employment agency feels the need to add additional information sometimes.

As described above, some key variables are not measurable itself. Therefore, Temporary employment agency uses derivative KPI's to obtain an indication of the performance of the value drivers. Although, this is still indicative measuring, since the derivatives cannot reflect the value driver (e.g. culture, quality of people, brand value) completely.

A last barrier is the fact that some core values are sometimes misinterpreted by employees, which results in too much time and effort spent on a customer without (sufficient) returns. This needs to be communicated more clearly.

4.4 Dealing with these barriers and dilemmas

4.4.1 Supermarket

This provides us with an interesting view on the barriers that are experienced in practice to steer more on value drivers by using corresponding nonfinancial leading performance indicators. This research also investigates what, according to the interviewed CFOs, can be improvements or possibilities to deal with these barriers, which will be described below.

An important first factor that needs to be changed is the true understanding of the value drivers by higher management, explains the CFO of Supermarket. The employees at the supermarkets understand the customer needs better, since they have more interaction with the customer. To overcome this, the higher management needs to be more on the work floor to experience customer needs and service. Also, more customer feedback (positive and negative) needs to be communicated to the management. This will provide management with a better understanding of the true value drivers and the link between these value drivers and the (financial) outcomes. These customer needs need to be linked to both the goals and the performance measurements. Supermarket also indicates that the incentives of shop managers also need to be linked to these value drivers. This is currently not the case, but it is their ambition to improve that in the upcoming period.

The strategy and vision of the organization have to represent the value drivers of the organization. The CFO of Supermarket underpins that when these are clearly formulated, they can be used for the guidance of organizational behavior focused on the value drivers of the organization. People have to believe in this strategy and vision. This corresponds very closely with the theory of Zagotta and Robinson (2002).

He also states that the performance measurements need to be adjusted and focused to the value drivers of the organization. This will help steering the behavior of employees towards execution of the strategy and performance the value drivers.

This matches with chapter two, in which there is described that there need to be a strong link between the value drivers, the strategy and the PMS.

Good dialogues are also very important in this light, according to the CFO of Supermarket. When scores on performance measurements are lower than expected, the column must not only color red, but there must be searched for the reasons why. Are the goals not realistic? Are we not enough on track to realize these goals? These are difficult dialogues, but the topics need to be discussed. When the reasons are known, the CFO can steer behavior based on this outcomes.

These dialogues will increase goal clarity and role clarity, since they make the goals and actions to attain these goals more clear.

The CFO of Supermarket also states the importance of top management commitment. In order to have impact, the top management need to embrace the new performance measurements and should set the tone. He experienced that when another department presents it, it is not taken that serious.

At a first glance, this might be in opposition to the participative PMS design literature, since this does not support the top-down design and implementation of KPIs. This is partly the case, since participative PMS design literature underpins the importance of top management commitment to the new process (Evers et al., 2009). Top management needs to embrace and initiate the new way of working, but not design and communicate the performance measurements top down. This aspect differs between the experience of the CFO of Supermarket and the participative PMS design literature.

At the end, the CFO of Supermarket also explains that it also needs courage to use leading nonfinancial information also for external reporting, by showing these values to investors and analysts, instead of the financial measurements. He expects that this will lead to resistance of the analysts, who are still focused on financial statements.

4.4.2 Temporary employment agency

The way how Temporary employment agency deals with these barriers is described within the text in the preceding paragraphs.

5. Conclusion

5.1 Conclusion

Three propositions are stated in this research, which are investigated by both academic literature and interviews with CFOs. Theory and practice are compared to investigate if it corresponds with each other.

First, several academic papers point out that performance measurements can be a useful tool to steer the attention and behavior of employees towards the organizational goals. This behavior will contribute to the strategy execution of the organization. The respondents of the interviews agree with literature. They experience that performance measurement has strong steering capabilities and can provide the employees directions for their effort and attention. Therefore, both theory and practice support proposition 1.

There are different aspects that influence the effectiveness of this relation. This study explores these factors. A factor where this study mainly focuses on, is the type of performance measurements that are used. It is investigated if nonfinancial performance measurements steer this behavior better towards the contribution to strategy execution than financial performance measurements. Besides, this study investigates if leading performance measurements steer the organizational behavior better than lagging performance measurements. There can be concluded that other academic studies state that nonfinancial and leading (often at the same time) steer the organizational behavior more effectively than financial and lagging performance measurements. Implementing these value driver performance measurements in the PMS will lead to a more effective strategy execution.

The interviewed CFOs are also convinced that nonfinancial leading indicators steer the behavior more efficiently towards strategy execution than financial lagging performance measurements. Especially the CFO of Temporary employment agency makes intensive use of nonfinancial leading indicators to steer the business, performance and culture. These (leading) input indicators reflect important drivers of organizational value. The CFO of Supermarket also states that steering on leading performance indicators is very important. Supermarket measures these factors extensively and for a long time, but indicates that they are not as far with the implementation of these measurements as they want.

In contrast, some theory indicates that using these nonfinancial leading indicators also has drawbacks. The main barrier is the link between performance on the input aspect and financial output can only be assumed beforehand (and tested after the fact). The CFO of Supermarket indicates that research on the causality of these links needs to be done. On the other hand, the CFO of Temporary employment agency uses the leading nonfinancial indicators for steering the business. To do so, Temporary employment agency knows from extensive experience which inputs will lead to which outputs. Experience is an important factor, when relying on leading indicators for steering organizational behavior. In conclusion, both theory and practice support proposition 2 and 3.

In conclusion, some theory suggests that a PMS that combines both leading and lagging performance measurements is the most effective and reliable, reducing the drawbacks of both types of performance indicators.

The CFOs are also asked what the difficulties or dilemmas are that they encounter in using these performance measurements in practice. Barriers that are experienced by the CFOs are pressure for financial performance from the analysts, the difficulty of measurement of some nonfinancial leading indicators, and a strong communication of these towards the employees. Furthermore, the interviews provide insights in how these CFOs deal with these barriers, or the steps they make towards steering on these drivers. The CFO of Supermarket indicate that it is important that employee behavior must be aligned with the organizational vision and strategy. Temporary employment agency does this by creating a strong organizational culture which match the strategy and culture, by the selection of right people and visits of offices.

It can be concluded that both theory and practice acknowledge the benefits of using leading nonfinancial performance measurements to steer organizational behavior. This is key for a successful execution of the organizational strategy. Although, some barriers and dilemmas are felt for this and at some points steps are needed to implement this, as it is described in academic literature and indicated during the interviews.

5.2 Research contribution

The contribution to science of this study is twofold. The first contribution is the framework this study proposes. To the knowledge of the author, the relations were not modeled this way in literature yet. Although different studies describe some factors of it in another level or focus (e.g. De Leeuw and Van den Berg, 2010; Hall, 2010; Hall, 2008), it was not described on this level. Differences between financial and nonfinancial measures, and leading and lagging measures, are also not taken into account yet in this context. This makes this study an exploration of this relatively new field of study.

Second, beside this theoretical model, also a practical exploration is made by interviewing CFOs from leading organizations. This provides science with unique insights on different aspects of this topic. It shows how this theory is adopted in business and what their ambitions are on this topic. Besides, it shows difficulties, barriers and dilemmas that practitioners encounter in this field of study. This provides science with input for the refinement of the model, dealing with the difficulties from practice.

5.3 Managerial implications

This study can also be interesting for managers and consultants in practice. Managers are often struggling with the topic discussed in this thesis, since they often recognize the importance of steering behaviour on these value drivers, but feel barriers or dilemmas in actually implementing them. This study provides them support that using these leading nonfinancial performance measurements indeed have benefits, since it can lead to more effective steering of organizational behaviour. Insights from both academic research and from interviews with other CFOs provide information on what barriers other CFOs encounter and how they deal with them. Furthermore, steps that are taken by these CFOs towards steering on value drivers are described. This can work as an example or as inspiration for other managers to make steps in this process. Other literature that provide the manager with

practical models and examples of sustainable and reliable nonfinancial performance indicators are Kristensen and Westlund, (2003), Kristensen and Westlund, (2004). However, note that Kristensen and Westlund (2003) focuses on nonfinancial performance measurements for external reporting, instead of internal control purposes.

5.4 Research limitations

This study has several limitations. First, since the exploratory nature of this study, the constructed model is based on literature, but not validated in practice. A few interviews are held, but since they were included in this study to provide an exploration of practice on the topic of research, this is not a large enough number to draw reliable conclusions about the validity of the model and propositions. However, to confirm that this model holds in practice, it has to be validated by a larger empirical study with a bigger amount of respondents, being a representative sample of organizations.

The respondents of this study are the persons that are responsible for the PMS of medium to large organizations. These are chosen as the initial sample since larger organizations often have a more sophisticated strategic performance management system, which is a requirement for this study. Due to the extensive use and knowledge of PMSs, the CFOs of these organizations can explain the use and difficulties of the model the best. However, it is not certain if the findings of this study also can be generalized to medium and small size organizations. It is possible that some factors have a different influence, due to shorter communication lines or a less sophisticated PMS.

Another limitation of this research is the self-reporting bias (Salincik, 1979). By interviewing the management of the organization, the data can be biased, since it is the perception of the interviewee and are not observations how it actually works in the organization. There can be a gap between the view of the manager and the actual process.

The last limitation is the translation bias, since the interviews were held in Dutch and this thesis is written in English. It was chosen to do the interviews in Dutch, since this is the native language of the interviewees, which enables them to express their selves more easily and accurate in the interviews.

5.5 Recommendations for future research

This study explores the field and makes a conceptual model of what literature describes on this topic. After that, practical use and difficulties of several leading organizations are described. This leaves a solid basis and directions for future research. First, the propositions can be validated by using a larger number of respondents. It can be tested to what extent the model can be generalized by investigating a diversity in industry and size of the organization.

Second, this study provides knowledge on barriers and dilemmas that the interviewed organizations encounter on this topic. Now this is known, future research could start investigating these issues deeper. What cause these issues? How can business overcome these? Extensive knowledge from in-depth research on these issues will increase the practical application of the model.

Also other factors can be investigated, like how this cascades down to lower management layers. The communication and alignment of the performance measures through the organization is an interesting topic for further investigation.

6. References

- Adler, P.S. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41:1, 61 – 89.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. & Wells, R.B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance management. *Sloan management review*, Vol. 38, 3, 25 – 37.
- Birnberg, J.G., Luft, J.L. & Shields, M.D. (2007). Psychology theory in management accounting research, in: Chapman, C.S., Hopwood, A.G. & Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 1). Elsevier, Oxford, UK, p. 113 – 136.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11): 1288 - 1310.
- Burney, L. L., Henle, C. A. & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34: 305 - 321.
- Burney, L.L. & Widener, S.K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses – role stress and performance. *Behavioral research in accounting*, Vol. 19, 43 – 69.
- Campbell, D. (2008). Nonfinancial performance measures and promotion-based incentives. *Journal of Accounting Research*, 2(05), 297 – 332.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243 – 264.
- Chenhall R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127 – 168.
- Chenhall, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30: 395 - 422.
- Chow, C. W. (1983). The effects of job standard tightness and compensation scheme on performance: an exploration of linkages. *The Accounting Review*, 58, 667 – 685.
- Collins, F. (1982). Managerial accounting systems and organizational control: A role perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 7(2): 107 - 122.
- Creswell, J.W. (2003). *Qualitative, quantitative and mixed method approaches* (2nd ed.). Sage publications, Inc., Thousand Oaks: California.
- Cross, K.F. & Lynch, R.L. (1992). For good measure. *CMA Magazine*, April, 20-3.

De Haas, M. & Kleingeld, A. (1999). Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research* 10, 233 – 261.

De Leeuw, S. & Van den Berg, J. (2010). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management*, 29, 224 - 235.

De Toni, A. & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems – models, characteristics and measures, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 1/2, 46 - 70.

Dossi, A. & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: financial and nonfinancial performance measures in multinational companies. *Long range planning*, 43, 498 – 526.

European Foundation for Quality Management (2003). Introducing excellence: using the EFQM Excellence Model to improve performance. EFQM, Brussels:Belgium.

Evers, F, Overkamp, I. & Wilderom, C.P.M. (2009). Continue prestatieverbetering via geregisseed zelfmanagement. *Holland Management Review*, 126, 2 – 9.

Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness, *International Journal of Production Economics*, 48, 207 - 225.

Giovannini, M. (2004). What gets measured gets done – Achieving results through diversity and inclusion. *The Journal for Quality & Participation*, Winter 2004, 21 – 27.

Groen, B., Wouters, M. & Wilderom, C. (2011). Why do employees take more initiative if they develop their own performance measures? A field study. To be presented at *the 2011 Academy of Management Annual Meeting*. San Antonio, Texas.

Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33: 141-163.

Hall, M. (2010). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research* (2010), doi:10.1016/j.mar.2010.10.002

Higgins, J.M. (2005). The eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 1, 3 – 13.

Hirst, M. K., & Yetton, P. W. (1999). The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 205 – 216.

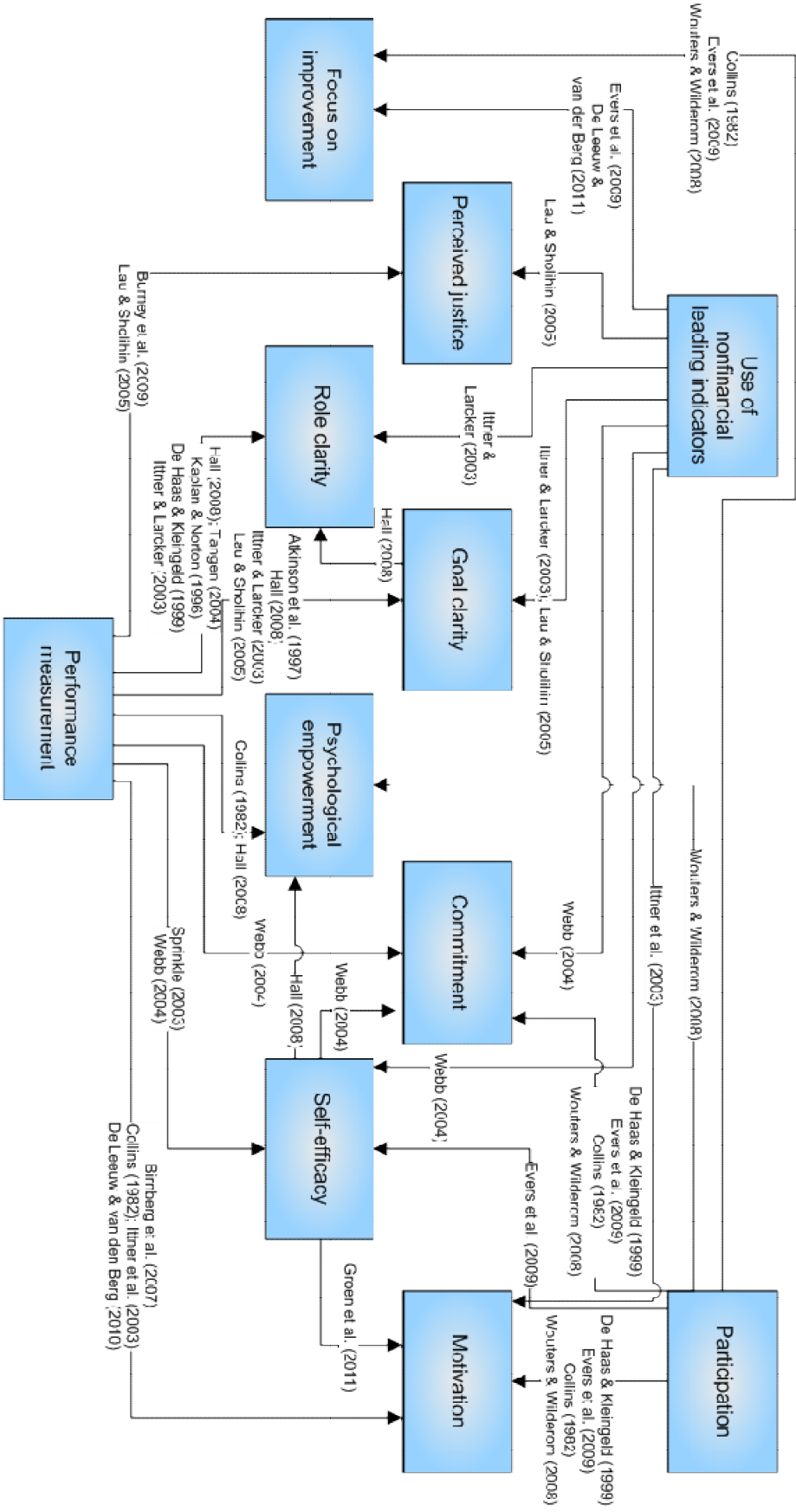
Hopwood, A.G. (1972). An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1972, 156 - 182.

- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, November 2003, 1 – 9.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 715 - 741.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1 – 35.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1993). *Organizational behavior and management* (3rd ed.). Homewood: Irwin.
- Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74:1, 75 – 85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39:1, 53 - 79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996c). *The balanced scorecard - translating strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kristensen, K. and Westlund, A.H. (2003). Valid and reliable measurements for sustainable non-financial reporting. *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 2, 161 – 170.
- Kristensen, K. and Westlund, A.H. (2004). Accountable business performance measurement for sustainable business excellence. *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 5-6, 629 – 643.
- Lau, C.M. & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review*, 37d, 389 – 413.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969 - 1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125 - 152.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). Work motivation & satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1:4, 240 – 246.
- Luckett, P.F. & Eggleton, I.R.C. (1999). Feedback and management accounting: a review of research into behavioural consequences. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, No. 4, p. 371 – 394.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 97–110.
- Mavrincac, S. & Siesfeld, T. (1997). Measures that matter: An exploratory investigation of investors' information needs and value priorities. Working paper, University of Western Ontario and Ernst & Young.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, 6 - 12.

- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H. and Bourne, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*, 20:10, 1119 - 1145.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach, *International Journal of Operations & Production Management*, 17:11, 1131 - 1152.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard — a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11, 65 – 88.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10:2, 133 – 151.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-Februari 2011, p. 62 – 77.
- Preston, L.E. & O'Bannon, D.P. (1997). The corporate social-financial performance relationship. *Business and Society*, Dec. 1997, 36:4, 419 – 429.
- Pun, K.F. & White, A.S. (2005) A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation - A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7:1, 49 – 71.
- PwC (2007). Guide to key performance indicators – Communicating the measures that matter. Retrieved from <http://www.corporatereporting.com/practical-guides.html> at June 8, 2011.
- Reichheld, F.F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, December 2003, p. 1 – 11.
- Rockness, H. (1977). Expectancy theory in a budgetary setting: an experimental examination. *The Accounting Review*, 52, 893–903.
- Salincik, R.S. (1979). Field stimulations for organizational behavior research. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, 638 – 649.
- Sink, D.S. & Tuttle, T.C. (1989). Planning and measurement in your organisation of the future, ch. 5. *Industrial Engineering and Management Press*, Norcross, GA, pp. 170-84.
- Sprinkle, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 287-318.
- Tangen, S. (2003). 'An overview of frequently used performance measures', *Work Study*, 52:7, 347 - 354.
- Tangen, S. (2004), Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 8, 726 - 737.
- Tangen, S. (2005). Insights from research - improving the performance of a performance Measure. *Measuring Business Excellence*, 9:2, 4 – 11.
- Van Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2): 141 - 164.

- Walsch, P. (1996). Finding key performance drivers: Some new tools. *Total quality management*, Vol. 7, No. 5, 509 – 519.
- Webb, R. A. (2004). Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. *Contemporary Accounting Research*, 21(4): 925-958.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.
- Wouters, M. & Wilderom, C. (2008). Developing performance measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No.4-5, 488 - 516.
- Wouters, M. & Sportel, M. (2005). The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 11, 1062 – 1082.
- Zagotta, B. and Robinson, D. (2002). Keys to successful strategy execution. *Journal of Business Strategy*, Jan/Feb 2002.

Appendix A: Overview of psychological factors



Appendix B: Shortlist of interview questions

Since the interviews were semi-structured, there is no single list of questions that are asked at the interviews. The questions that are actually asked are in the transcriptions of the interviews, which can be found in appendix C. However, a few questions that needed to be answered by the interviewees were formulated on beforehand. Although these are not all asked literally, they provided the general directions of the interviews. These are the following questions:

1. Do you use value driver performance measurements that monitor the strategy execution?
2. Does the introduction of performance measurements brings about behavior that stimulates performance on this aspect?
3. Do nonfinancial performance measurements steer organizational behavior better than financial performance measurements?
4. Do leading performance measurements steer organizational behavior better than lagging performance measurements?
5. What are dilemma's that are experienced when coupling the strategic performance measurements to the performance measurements in lower management layers?

Appendix C: The transcribed interviews

Transcription interview 1: Supermarket

<Introduction>

CFO 1: Als we in principe naar het onderwerp kijken, is me nog niet helemaal op die dag, is in principe duidelijke dat ... daar heb ik het misschien ook onvoldoende voor gelezen. Richten jullie nu ... is het nu zo dat, waar we het net over hadden, ja, dat jullie zeggen van dit is heel belangrijk om te onderkennen om tot succes te komen, of gaat dat nog een stap verder van ... ja, hoe zorg ik ervoor dat ik dit voldoende volg en weet dat ik de juiste cultuur heb en daar eigenlijk zelfs bijna KPI's op heb of we daadwerkelijk de cultuur hebben die je wilt hebben. Dan gaat namelijk nog een stap verder, dan ga je nog zelfs de cultuur meten. De cultuur definiëren hoe deze dan moet zijn en hoe je dan volgt dat die ... want je wilt natuurlijk wel zo ver gaan dat het daar naartoe gaat.

Researcher: Ja, daar heb je gelijk. Dat is het hoogliggende ambitieniveau, waarvan we zeggen: uiteindelijk draait het om hoe beter je de cultuur ook aligned hebt met, cultuur en gedrag aligned hebt met je strategische doelstellingen, hoe succesvoller je zal zijn, ook op de lange termijn, om dat te realiseren. Dat is echt een hele grote stap in een keer voorwaarts. Daar zitten een heleboel stappen tussen. Namelijk ook, identificeren welke factoren of welke instrumenten je kunt gebruiken in een organisatie om dat gedrag op een bepaalde manier te sturen. Dan focussen we voor dit onderzoek op de strategic performance measurement, wat traditioneel gebruikt wordt om eigenlijk om te meten waar je staat op de strategie executie. Maar de vernieuwing erin zit 'm, en dat is overigens niet voor iedereen een vernieuwing, maar de vernieuwing zit 'm erin dat je met diezelfde KPI's ook het gedrag stuurt een bepaalde kant op. Bij ons op universiteit gelden drie KPI's voor strategische factoren. Dat is namelijk: onderwijs, onderzoek en maatschappelijke relevantie, zeg ik maar eens eventjes. En waar word ik nu als medewerker van de universiteit op gemeten? Ik word uiteindelijk alleen maar, als ik carrière wil maken op de universiteit, word ik alleen maar op publicaties gemeten. Dus dat is... dus mijn gedrag wordt in die mate gestuurd dat ik niet zozeer aan onderwijs denk. Dat is eigenlijk raar. Dus door de design van...

CFO 1: Ja, daar ben ik het wel mee eens. Voor de incentives die eronder zitten, want hoe hoger je in de organisatie komt, is het zo dat die incentives veel harder gaan aantikken. Ook voor die nominale uitkeringen. Het gaat zich steeds meer laten leiden door wat wordt gecertificeerd.

Researcher: Wat er wordt gemeten? En waar word ik op beloond? En dan ga ik me daar ook op richten.

CFO 1: Ja, ja.

Researcher: die veronderstelling zit daaronder en dat is dus, even concreet antwoord op jouw vraag, deze gaat dus niet over cultuur te meten. Dat kunnen we, en dat doen we, en dat onderzoek dat ontwikkelt zich ook. Dit gaat dus specifiek om het instrument performance KPI's, strategic performance measurements. Hoe kan je dat inzetten om gedrag te sturen?

Vandaar ook de interessante vraag in hoeverre je dat, in het algemeen ben je het ermee eens, maar in hoeverre je dat ook toepast natuurlijk, binnen <company name>.

CFO 1: Toch is die combinatie van die twee wel van belang. Daarna gaan we die vragen in hoor. Maar als ik, ik kijk hoe ik mijn team samenstel met mijn mensen, maar ook zelf de mensen die aan mij rapporteren aanneem. Dan is het uiteraard... het zijn in principe mensen die de business moeten beïnvloeden in dit proces. Dus ik ben dan business controller, zoals dat heet, en ik moet ook tekenen voor de balans en dat soort zaken, maar andere afdelingen voeren dat uit, maar ik zit met name in de beïnvloeding naar de business en, om het even heel simpel uit te leggen, waar sta je? Wat is je strategie? Wat voor pad ga je aflopen? Hoe kom je daar? Heb je de juiste activiteiten? Maar als ik dan... van hoe ga ik dan echt goed beïnvloeden? Dan ben ik wel heel scherp in wat voor mensen ik aanneem en is het bijna altijd doorslaggevend hoe hun managementcompetenties zijn. Want je hebt allemaal selectieprocedures. We pakken altijd de 25 procent top van de markt wat intelligentie betreft. Dat kan je allemaal toetsen. Maar de doorslag is altijd, en dat meten we ook, maar daar hebben we het ook in de gesprekken over van, hoe op een zeven- a achttal die managementcompetenties iemand acteert. En managementcompetenties die zich vaak in gedrag en hoe je je gedraagt. Van hele simpele dingen zoals luisteren, inleven in anderen, en hoe je echt mensen een bepaalde kant op krijgt. Veelal vanuit je zelf. Maar goed daar zijn allemaal factoren. En je ziet dan wel in de business dat, het gaat natuurlijk om de hele KPI set en om je doelen....maar at the end gaat het altijd om: stel dat die KPI's niet worden gehaald, dan gaat het er ook om van, als die niet serieus worden genomen of als je daar niet gelijk resultaat van hebt dan is het spel ook niet goed op de wagen. Ik heb weleens een keer... ik werk hier nu inmiddels bijna 21 jaar volgend jaar, dan heb ik vaak wel gezien dat er bepaalde sets zijn gedefinieerd maar als de baas niet serieuze resultaatgesprekken heeft en hij niet serieus heeft over wat staat er dan en hij het zelf ook niet helemaal serieus neemt dan kom je er niet. Dan is het toch vaak zo... ik doe dat zelf, maar voor anderen gaat dat ook op: ga in gesprek. En dat is toch wel vaak een-op-een, wat je echt denkt of voelt. Van ja, hier wordt een spelletje gespeeld. Daar hou ik niet van. Dan moet je dat op tafel weten te leggen. En dat gaat dan niet alleen om de harde facts, maar ook gewoon: 'ik heb het gevoel dat..', weet je wel. En dat zijn toch andere type gesprekken dan...die zijn niet onbelangrijk. Dan kom je heel dicht bij values uit. En wij hebben hier ook values gedefinieerd en hoe die values in elkaar zitten. Alleen ja, het is natuurlijk de dagelijkse praktijk over hoe dat nu werkt, zeg maar. En dat werkt pas als je het er echt met elkaar over hebt, maar ook door te zeggen van 'we hebben gisteren in vergadering gezeten en ik maakte een wat mij betreft zwaar punt en jij bagatelliseert het. Of zo voel ik het. Dat is jouw mening. Dat zijn allemaal...

Researcher: Is dat een van jullie values? Elkaar aanspreken op dat soort...

CFO 1: Nou ja, die zitten bijna nog op een hoger niveau, zeg maar. Maar het achteraf samenwerken is ook wel dat je goed leert begrijpen wat een ander nou ermee bedoelt. En wat ik ermee bedoel. Soms, bepaalde gesprekken moet je misschien wel net even anders beginnen, wat dan moet je natuurlijk beginnen van 'ik wil graag begrijpen...'

Researcher: Ja, nee, dat begrijp ik.

CFO 1:... maar het is wel ... als ik allemaal technische KPI's heb gerealiseerd, die allemaal kloppen en dat niet klopt dan is het nog zo dat je daar wel over in gesprek moet. Dus in die

zin is de cultuur echt cruciaal. Ik ben heel erg een persoon dat als ik niet de juiste mensen in de bus heb, dan ga ik niet met die bus rijden. Dan haal ik eerst diegene eruit die eruit wil hebben, een beetje algemene term. Maar ik zie een heleboel mensen werken en dan zie ik dat mensen toch eigenlijk niet de juiste dingen doen en dan gaan ze heel abstract... ik wil dat je dit doet, ik wil dat je zus doet, maar niet echt een gesprek aan gaan van hoe zit je in je vel. Hoe gaat het nu? Vind je het eigenlijk nog wel leuk? Kan je het eigenlijk wel? En uiteindelijk komt daar dan uit van ... toch niet de juiste man op de juiste plek. Wat dan ook voor die persoon beter is, maar ook voor het bedrijf. Maar goed, dat is iets van het stuk af, maar ik heb wel gezien dat sommige mensen eromheen dansen en dan niet de juiste man of de juiste vrouw op de juiste plek hebben staan en dan gaat het niet werken.

Researcher: Het is denk ik helemaal niet zover van het onderwerp af. Ik bedoel 16 juni, toen heb ik het volgens mij ook wel verteld. Het gaat niet alleen om het hebben van de juiste KPI's en dat je die dan meet, maar als je echt een goede performance dialoog wil hebben als CFO of business controller, en dat wil je, want als je alleen maar op de KPI's stuurt, dan krijg je heel snel 'playing the system'-achtige...nee, het gaat er heel erg om dat als iemand de KPI's niet gehaald heeft. Waarom niet, natuurlijk? Is de KPI's niet goed geweest? Of is het budget te strak? Of kunnen we je ergens mee helpen? Dat is een performance dialoog. En je wil geen 'rood is dood gesprek', in wezen. Want anders, elke keer als ze bij jou komen, 'Ik moet aan jou rapporteren en ik weet dat als ik een KPI niet haal dan heb ik een uur een heel akelig gesprek met jou.'

<Telephone rings>

CFO 1: Ik moet even een telefoontje opnemen want ik heb even 6 getallen nodig.

<...>

Researcher: Geen probleem. Tot hoe laat heb jij?

CFO 1: Precies een uur, dus tot half.

Researcher: ja dan weten we dat even, dan kan ik daar op sturen. Want je hebt natuurlijk wel een punt, je zegt eigenlijk dat de manier waarop je met je KPI's omgaat en het gesprek wat je hebt met de business dat dat ook het gedrag stuurt. Ga jij dan zelfs zo ver dat je zegt van het ontwerp van KPI's is minder belangrijk zolang je het goede gesprek er maar over hebt? Ofterwijl, de gedragsbeïnvloeding zit 'm met name in het gesprek en niet zozeer in de KPI's?

CFO 1: Ja, eigenlijk is dat wel zo ja.

Researcher: Oke.

CFO 1: Ik zou eigenlijk zeggen. Het is het ene been en het andere been of als de helft van de taart. Of dat dan de ene wat meer dan de andere is, dat weet ik niet. Dat is misschien een beetje een academische studie, maar dat moet ik hier misschien niet zeggen haha.

Researcher: Haha, geen probleem hoor.

CFO 1: Maar dat is minstens zo belangrijk. Als je niet ... ja, punt. Ik denk niet dat dat zo is, ja. Het is natuurlijk zo...het is eigenlijk zo, als je het echt heel ver doorvoert van je kan nog met een verkeerde KPI set, maar wel met de juiste gesprekken heel ver komen, maar met de juiste KPI set en echt niet de juiste gesprekken dan...

Researcher: ...komt het niet aan.

CFO 1: Ja. Dan kom je er niet. Het gaat ook om het gesprek. Iets wijkt af van hetgeen wat je verwacht. En dan ga je met elkaar in gesprek hoe komt dat en ben je voldoende on track in het realiseren wat je wil realiseren. Of klopt er ergens iets op het pad niet, of heb je iets voor ogen wat misschien niet realistisch is, of... na goed, dat zijn natuurlijk hele ingewikkelde gesprekken, maar dat moet je wel doen. Dus als je het heel erg doorvoert dan is het bijna nog belangrijker. Maar goed, laten we niet te abstract erin doorpraten.

Researcher: Een slagje concreter. Misschien kunnen we eens een strategische value driver van jullie pakken waarvan je zegt van daar hebben we ook de vertaling van die strategische value driver doorgemaakt naar KPI's en hoe dit dan in jouw business control doorgaat.

CFO 1: Dan moet ik even kijken welke ik ga pakken. Er is een aantal die...

Researcher: Twee ofzo...

CFO 1: Nee, maar, het gaat er even om dat ... er een is die ik niet wil noemen, die wel dicht in dit stuk zitten...maar goed, op het klantenstuk, zeg maar. Maar dat begint eigenlijk bij ... hoeveel omzet wil je scoren op de marktpositie die we hebben en dan is even de vraag van 'hoe kom je daartoe?'. En dan kun je je afvragen of je huidige klanten iets meer wil laten kopen of hoeveel nieuwe klanten wil je binnen halen. En dat kun je heel ver doorvoeren in soorten klanten en hoe je klanten wil beïnvloeden en wat je ze dan wel extra wil laten kopen. En daar gaan wij wel vrij ver in zeg maar. En dan heb ik het uiteraard ook vanzelfsprekend over klanttevredenheid. Maar in verschillende vormen, zeg maar. Je kan wel denken: ik ben tevreden. Maar daar heb je, en dat weten jullie nog beter als ik, maar daar zijn types scores in die daar meer en meer betrouwbaar in zijn, zeg maar. Of je zelf zegt: ik ben tevreden of ik adviseer iemand anders om...de net promoter score, die gebruiken wij ook daarvoor. En daar gaan we wel vrij ver in. En daar hebben we ook activiteiten op die we dan benoemen. Hoe je daar nou komt. En waar... je kan wel zeggen ik wil 100 miljoen meer omzet, maar dat is mooi gezegd. Dan zeg je, oke dat wil ik door meer bier te verkopen, maar het gaat er natuurlijk om van wie shopt bij je en hoe voelen ze daarbij en waarom kopen ze dat of waarom kopen ze niet. Die onderzoeken doen wij allemaal, dus we weten precies wie zich hoe bij ons voelt en waarom hij zich zo gedraagt. Het is een product om te beïnvloeden hoe dat verandert, maar dat heeft ook te maken met hoe je communiceert, hoe je dingen aanbiedt. Dus eigenlijk, bijvoorbeeld als je het hebt over de prijs van een individueel product. Ja, dat is ook van belang, maar het kan weleens belangrijker zijn wat op het eind van de rit iemand bij je betaalt en wat voor totaal bedrag er op de kassabon staat. Dus dat kan weleens veel belangrijker zijn dan een <productnaam> een op een is vergeleken <company name> <a competitor>. Want uiteindelijk is het zo dat iemand een bepaald budget moet beheren, zeg maar. En daar gaan we vrij ver in, hoe we dat volgen. Daar zijn we zelf hier en daar ook nog wel wat aan het ontdekken, maar ja de vraag is hoe ver je gaat. Dat geeft wel aan ... dat meten we dus ook en dan definiëren we ook van hoeveel honderdduizend klanten

van welke groep naar welke groep we willen hebben en hoe we dat zouden willen proberen te doen.

Researcher: En die scores die je daar hebt die gebruik je ook om de business te sturen? Voor de control?

CFO 1: Ja. Goed, wij gebruiken de OGSM methodiek. Dat is iets wat wel meer bedrijven gebruiken. Procter & Gamble is daar heel succesvol in. O staat voor objective, dat is iets kwalitatiefs. G staat voor goals, dat is kwantitatief. S, dat zijn je strategieën en je M, je measures zeg maar. Wij gaan dus ook voor het totale bedrijf hebben we zo'n structuur voor over vijf jaar en verder, maar ook voor volgend jaar, en ook voor de verschillende afdelingen die we hebben. Daar zijn we nog op het pad om het beter te maken, daar zijn we misschien nog niet helemaal waar we willen zijn.

Researcher: Nee, wie wel?

CFO 1: Maar daar is uiteindelijk wel duidelijk welke speler hoe moet bijdragen aan het geheel. Dus daar staat gewoon gedefinieerd welke activiteiten eronder horen. Daar zit natuurlijk wel de veronderstelling onder dat die activiteiten dan tot het doel leiden wat je daar hebt gesteld. Dus dat moet je ook steeds blijven challengen. Want het kan best zo zijn dat in je scorecard dadelijk staat dat je de activiteit hebt uitgevoerd, maar dat op het eind die kolom nog steeds rood kleurt. De vraag is of de dingen die je benoemt of die uiteindelijk ertoe leiden dat de strategie succesvol is. Dat moet je je ook blijven afvragen.

Researcher: Maar dus klanttevredenheid is voor jullie zo'n thema, waarvan jullie zeggen: dat is een objective?

CFO 1: Ja, dat hebben we heel hoog.

Researcher: Dat kan ik me voorstellen. En hoe vertaalt zich dat dan in doelen en in measures uiteindelijk? Laten we misschien even beginnen met: wat verstaan jullie onder klanttevredenheid en in welke componenten hebben jullie dat ondergebracht om dat te meten?

CFO 1: Vooral die net promoter score, zeg maar.

Researcher: Ja.

CFO 1: We hebben natuurlijk zelf een grens gedefinieerd van, naja goed dat is misschien arbitrair, maar we willen scoren boven dat en dat niveau. En dan probeer je te volgen welke klanten welke score geven en hoe ze zich gedragen. Want het is namelijk zo dat iemand die kan van jou een fan zijn maar onvoldoende bij je kopen en dan ga je op zoek naar de drijfveer. Waarom ze dat doen. Of andersom. Die heel veel bij je kopen maar toch eigenlijk nog niet zo'n fan zijn zeg maar. En dan probeer je te begrijpen waarom dat zo is.

Researcher: En hoe doen jullie dat?

CFO 1: Gewoon veel onderzoek doen. Ja. En er echt...ja, er is gewoon continu onderzoek...ik ben er geen expert in, maar dat is wel met de meest geavanceerde onderzoeken die er zijn om te proberen te onderzoeken van ... probeer je een relatie te leggen tussen hoe iemand over je denkt en hoe iemand over je praat in de relationele sfeer en hoe mensen denken in transacties en aankopen. Want dat is niet altijd een op een. In principe is eigenlijk die relatie een leading indicator voor die transactie.

Researcher: Ja precies!

CFO 1: Daar gaan we dus wel steeds dieper in, in dat stuk. We willen goed begrijpen hoe mensen denken. Kijk, als iemand... de woorden sluw en slim bijvoorbeeld. Maar daar ga ik nu even niet verder op in, zeg maar. Maar dat zit toch wel...dat zit dicht bij elkaar dan je denkt zeg maar. En het is goed om te begrijpen wanneer iemand je sluw vind of wanneer slim. Want sluw daar zit iets achterdochtig achter.

Researcher: Iets negatiefs, ja ja.

CFO 1: En dan moeten we proberen te achterhalen waarom dat zo is. Alleen als je natuurlijk dat weet te achterhalen en dan weet te sturen hoe mensen tot dat oordeel komen. Dan dat palletje om krijgen en daarbij natuurlijk. Want realiteit en perceptie, dat is... naja goed, ik wilde zeggen dat is misschien in de hele wereld zo. Maar dat is met name in de retail zo.

Researcher: Ja ja...

CFO 1: Als je naar onze prijsniveaus kijkt, die zijn veel lager dan de meeste mensen al denken in Nederland. Nou, dat heeft ons al geen windeieren gelegd. Er is wel een opmars de afgelopen zoveel jaar, maar als je denk ik aan honderd mensen vraagt is <company name> of <competitor> goedkoper?" dan zegt misschien tachtig procent dat <competitor> goedkoper is, maar dat is niet zo. Want wij zijn een tot twee procent goedkoper dan zij zijn, zeg maar.

Researcher: Ja, maar dat zie je bijvoorbeeld ook aan de Media Markt. Dat is overigens publieke informatie. Maar die zegt ook dat hij, die positioneert zich in de markt als een enorme prijsvechter zeg maar, maar die is echt niet de goedkoopste ook.

CFO 1: Nee, nee. Dus de vraag is even van hoe dat spel, dat perceptiespel speelt. Je wilt natuurlijk ook op een faire manier spelen op korte termijn kun je best daarin winnen. Maar ook je lange termijn positie. Of je op lange termijn of korte termijn, met name... ja, dat is hetzelfde met personen. Hoe je je gedraagt en wie je bent en wat je zegt dat je wilt zijn dat is soms voor mensen nog niet goed te begrijpen als ze zien wat voor mooie winkels we hebben, dat we ook de goedkoopste zijn. Want dan hebben ze de perceptie: dat kan niet zo zijn. Ja, toch is het zo. En hoe krijg je dat nou goed, goed over de Bühne. En dat is ... vooral voor merken zoals wij, dat wij wel van meer als de bovenkant van de markt komt, dan kom je meer naar het midden toe en na goed. Het is helemaal niet meer dat we aan de bovenkant zitten, maar het gaat ook op perceptie en hoe je dat beïnvloed en dan kom je altijd op gedrag en wat mensen van je vinden. En dan kom je vooral op een tactisch spel uit, en dan kom je niet op harde KPI's uit, maar meer van 'hoe komt het dat mensen over je denken zoals ze denken?'.

Researcher: Ja, dan kom je ergens in de marketing ook. En je zei net ook van, we proberen er steeds meer achter te komen wat nou de leading factoren zijn waarom mensen dus misschien wel veel besteden maar geen fan zijn, of weinig besteden maar wel fan zijn. Je geeft ook aan, jullie zijn er nog niet. Allemaal begrijpelijk. Wat zijn nu de belangrijkste dilemma's die je daarin tegenkomt om daar stappen in te maken. Want het is namelijk ook geen makkelijk iets, maar de wens is duidelijk. En dan? Wat houdt jullie tegen, wat zijn de dilemma's waar je tegenaan loopt?

CFO 1: Ja kijk, het is natuurlijk nooit altijd zo obvious. Alhoewel, en daar komt ook wel een beetje kijken van, dat is ook wel een beetje inzicht. Kijk, hoe zorg ik ervoor dat er echt een inzicht is dat mensen begrijpen en er echt naar gaan acteren. Want het is ook soms wel een beetje zo dat...natuurlijk al een hoop onderzoeken gedaan en gezien. Dat zo'n onderzoek ook wel goed moet positioneren in het bedrijf. Want anders is het zo, daar komt die van marketing en die komt zijn eigen muziek even spelen. En dat is een beetje gevaarlijk zeg maar. Dus je moet sowieso dat heel goed van het top management neerzetten. Dus niet vanuit een afdeling, maar dat moet van hoger af. Dus dat moet echt, ik noem maar even de CEO in algemene termen, of een general manager. Die moet dat vooral omarmen en bijna daar ver vooruit lopen op anderen. En dan gaan andere mensen, als dat eenmaal wordt gevoeld als 'dit is een spelletje van marketing' dan werkt dat niet. Dus dat sowieso. Dat is gelukkig bij ons niet zo. Want die omarmt dat ook. Het is natuurlijk ook wel zo, je moet at the end ook geld verdienen. Dus sommige dingen kan je heel snel doorvoeren, maar voordat je dan ...en dan heb je dat perceptieding weer...hoe leg ik dat nu goed uit. Dus als je iets gespot hebt waarvan je denkt, oke ja, dat moet ik echt veranderen. Dan moet je toch eerst een aantal harde facts veranderen en dan moeten mensen gaan geloven dat je dat hebt veranderd wat zij van belang vinden. En het geld is eerder weg dan dat het is verdiend, noem ik het maar. Wij zijn ook nog eens een beursgenoteerd bedrijf, dus hier komt een ander thema voor ons aan de orde. Wat is je lange termijn verhaal en hoeveel tijd gunt wie je om wat te doen? Dus wij zitten in een continue afweging. Wij moeten resultaten van het volgende kwartaal laten zien. Maar laat ik het dan zo zeggen, dat wordt van ons verwacht, als <company name> management team. En er worden weleens spellen gespeeld, dan denk ik ja, is dat nu goed? Dan kan Polman iedereen wel mooi stoere verhalen vertellen van je moet alleen de aandelen kopen als je in de lange termijn strategie gelooft, maar die wordt toch ook afgestraft als je je resultaten niet haalt. Nou dat wil ik dan ook wel ... ik heb hem ook horen praten. Ik ben het ook wel eens met zijn lange termijn visie, maar als analisten en andere mensen die gewoon geld in je blijven investeren toch zich anders gedragen, ja, dan is dat ook een perceptiespel. Maar goed, nu gaan we misschien te ver.

Researcher: Nee, maar je raakt hier in die zin de kern. Wat je ermee benadrukt is dat je eigenlijk op lange termijn op je value drivers zou willen sturen maar op korte termijn gedwongen wordt door je analisten en aandeelhouders die gewoon op korte termijn resultaat willen zien. Terwijl je weleens zou denken dat je zou juist op je lange termijn value drivers willen sturen om over vijf jaar nog steeds die zelfde winstgevendheid te kunnen...

CFO 1: Daar heb ik ook weleens ... daar krijg ik weleens vragen over. Waarom kijken die analisten niet veel beter naar dat soort drivers? Wat dat zijn eigenlijk de echte waarden van een aantal die eronder zit. Maar die moeten gewoon hun Excelsheetje vullen. Ik dacht eerst dat dat niet zo was, maar ik heb toch wel door dat dat wel zo is.

Researcher: Haha, ja ja.

CFO 1: Ik heb weleens van dat soort calls mogen bijwonen, waarbij ik analisten echt vragen hoor stellen dat ik denk van nou, dat je gewoon je Excel model staat te vullen. Dat is ook zo. Ja, maar je hebt ook een aantal goede die dat niet doen. Die zijn er ook.

Researcher: Ja, maar die zijn heel beperkt.

CFO 1: En ehh...maar toch is dat natuurlijk wel. Ja de vraag is wanneer dat punt dan komt, maar het gaat natuurlijk toch om lange termijn rendement, dus ... ik weet niet hoe dat spel precies wordt gespeeld, maar in ieder geval. Die lange termijn, hoeveel tijd heb je om daar te komen? En vaak kost het wel moeite om daar te komen en is het niet zo dat het volume altijd gelijk komt op het moment dat je investeringen doet. Investeren in algemene zin. En dan heb je het rendement nog niet, maar je weet zeker dat je met de juiste dingen bezig bent. Dat is gewoon een hassle. En daar hebben we mee te leven, maar dat is niet de grootste...we hebben het er nu vrij lang over, maar dat spel speelt ook. En je moet vooral natuurlijk wel, wat ik net zei. Er moet wel een aantal dingen veranderen, maar dan moet je ook nog eens een keer meekrijgen dat mensen doorhebben dat je dat zo verandert zoals dat in hun perceptie past. En dat is natuurlijk ook niet eenvoudig. Dus als je ... nou dat woord sluw, als bepaalde klanten dat woord ziet gebruiken, hoe krijg je ze nou naar het woord slim toe. Alleen dat gaat niet overnight. Dat is natuurlijk, dat moet je heel lang bewijzen voordat ze dat zo zien. Dat is niet zomaar om.

Researcher: Ja. En hoe weten jullie dat te meten en ook te koppelen aan de incentives van bijvoorbeeld, ik noem maar even, supermarktmanagers ofzo? Ik weet niet tot hoever dat gaat hoor.

CFO 1: Dat doen we op dit moment nog niet goed. Want dat hebben we nog niet goed doorgevoerd. Maar als we...wat klanten denken. Iedere week, iedere maand nieuwe klanten binnenhalen of klanten meer laten besteden. Dat kan je natuurlijk gewoon meten per winkel, dus dat weten we precies. In principe kun je dat ook gewoon heel goed in de incentive meenemen, maar dat doen we op dit moment nog niet. Dus dat moeten we... Maar volgend willen we daar een slag in maken, als dat kan. Maar goed, je hebt ook wel weer...en dat is wel, <company name> en <group>. En het is ook wel weer dat die incentive plannen moeten wel weer op een of andere manier in sync zijn. We hebben ook wel dat bijvoorbeeld bepaalde voorschriften van <group>, maar die zijn toch op hele hoge financiële kern... die gaan niet over dat soort dingen. Ze gaan altijd over omzetgroei, over kostenbeheersing, werkkapitaal, rendement over dat soort bedragen. Allemaal puur financieel, allemaal pure uitkomst.

Researcher: Maar de ambitie is dus wel om die scores op de value drivers echt ook meer in dit verhaal mee te nemen. Dus dat die het gedrag in de organisatie gaat beïnvloeden?

CFO 1: Ja, dat zijn natuurlijk twee dingen in. Dat zijn we dus al aan het doen en dat gaan we nog meer doen. Dan nog de vraag. Hoe doe je dan je beoordelingen en je incentives? Wat twee verschillende dingen zijn trouwens, beoordeling en incentives. Maar dan zeg je dus van, je bonusuitkeringen en je beoordeling dat is vaak niet hetzelfde als een bonus. Anders

kan je net zo goed zeggen: ik doe geen bonus, die koppel ik aan de beoordeling, maar, doe je je baan goed. Ja dat is afhankelijk van wie welke rol heeft, maar als je...doe je je baan goed, zou heel erg van een rol een afdeling moeten zijn over die drivers. Ben ik die drivers aan het beïnvloeden? Dus dat is...ja.

Researcher: In hoeverre is dat geïntegreerd in het beoordelingssysteem? In hoeverre komt dat terug?

CFO 1: Ik denk dat dat nog...ik denk dat dat nog in de kinderschoenen staat. Dus, we moeten daar eigenlijk...ik wil niet zeggen heel rigide, maar je moet wel een soort regisseurs hebben die echt wel goed in de gaten houden dat dat allemaal klopt. En de financiële rol is daar een belangrijke in. Dat dat uiteindelijk een harmonieus geheel moet zijn. Want met name bij grote organisaties zijn er ook meerdere personen in verschillende hiërarchische niveaus, die dan soms weer bij <concern> zitten of... zoals wij hebben, <group> Europa of <group> totaal, die hebben allemaal een mening over het stuk. En daar komt toch ook sommige dingen bij kijken. Hoe zeg ik dat goed. Je wordt beoordeeld op hetgeen waar je nu op wordt beoordeeld en je ben daar succesvol in en je weet dat goed te meten en iedere keer. Ja, waarom zou je het dan veranderen? Begrijp je wat ik bedoel?

Researcher: Ja.

CFO 1: Het kan zo zijn dat je ook bestaande systemen hebt die goed uitpakken voor mensen dat dat dan ook zo blijft. Dat heb ik al gezegd, met name vorige week. Het is natuurlijk wel zo dat je goed moet opletten. En dan kom je wel bij het gedrag uit. Als je nou een Raad van Commissarissen hebt, die moeten ook opletten wat voor mensen ze waar neer zetten. Wat voor systematieken er zijn om mensen te beïnvloeden. Want die moeten er wel heel erg alert op zijn. Op die....dan is de vraag wat de rol van ze op het bedrijf is, ik vind dat ook niet altijd even duidelijk. Maar ik zou hier heel scherp op letten. Hoe dat allemaal doorloopt en hoe mensen zich erop gedragen, hoe het beoordeeld wordt, hoe incentives zitten, hoe mensen er zelf mee omgaan maar dat is wel...

Researcher: Ja. Want wat weerhoudt de top van <company name>, of <group>....ook al zou je wel willen, je wordt toch gedreven door wat er gemeten wordt aan de top. Wat zou de top weerhouden om naar meer niet financiële leading indicators te gaan? Ik bedoel, als je weet dat de klant naar <company name> komt omdat hij het gewoon prettig winkelen vindt en...

CFO 1: Nou dat heeft wel te maken met wat ik net zei over hoe de buitenwereld... hoe kijken, <starts drawing on a paper> intern en extern, maar natuurlijk zegt van...hier heb je externe stakeholders aan deze kant van het spectrum. Hier heb je intern. Dan is het natuurlijk wel van belang van ... dus hoe hoger je in de organisatie komt hoe meer dit speelt. Dus dat spel wat ik daarnet zei van, ik had het over analisten, maar in principe gaat het over mensen die geld in je bedrijf investeren, zelf, of een lening verstrekken. Eigen vermogen of vreemd vermogen. Die kijken naar de performance van je bedrijf. En hoe hoger je in het bedrijf zit, hoe meer die mensen daardoor wordt beïnvloed. En hoe meer je hier zit, hoe dichter bij de werkvloer zit, hoe meer die mensen vaak voelen van dit voelt niet goed bij een klant. De kunst is om in dit spectrum, wat mensen iedere dag voelen om dat meer naar boven te brengen. Maar dan moet je ook lef hebben om tegen die externe mensen te zeggen van: ja jongens, maar zo werkt het spel hier niet. Het is een uitkomst en we worden daarop

gewezen. Dus het gaat eigenlijk, als ik even hardop denk, om een hele heldere visie en strategie en zeggen van: dit is mijn koers, zo ga ik varen. Ik ben er heilig van overtuigd dat dat goed is. En by the way, het succes dat wordt in die en die termen gemeten, want die zijn belangrijk voor jullie. Dat denk je niet, dat zeg je. Of dat zeg je niet, dat denk je. Maar mijn koers is dit en dit en dit. Dus je moet gewoon een heel heldere visie en koers hebben. En in die visie en koers moeten gewoon die klantentermen in zitten. Ja dat moet dan zijn... dat moeten geen abstracte financiële werkkapitaal of weet ik wat voor termen, ja, die moet je ook zeggen. Maar...

Researcher: Dus je moet een bepaalde mix krijgen van...

CFO 1: Ja.

Researcher: ...financiële cijfers die zij belangrijker vinden en misschien de niet financiële indicatoren die meer hier vandaan komen? <points on workflow side of the drawing> Van de werkvloer.

CFO 1: Dat valt nog tegen. Als je nou echt...misschien zie ik het dan niet goed, maar ik denk het wel. Maar als je nou echt naar de grote bedrijven in Nederland kijkt. En als je nou...of ze in Nederland wel of niet beursgenoteerd zijn, maar als je nou een probeert de achterhalen wat nu hun compelling zeg maar story is van wat is nou een koers en een visie? Dat is heel moeilijk. Dat is volgens mij heel moeilijk. Philips, KPN, of...ik vind het niet zo heel goed te reproduceren wat de richting nu is. Dan vind ik Unilever nog een beter, Polman. Die kan dat veel beter onder woorden brengen. En dan zie je ... bij Apple die is ook wel duidelijk. Want Apple, ja. Waarom is dat merk zo groot? Heeft dat te maken met die hoge return? Volgens mij heeft het te maken ... ze begrijpen waar het om gaat. Hoe ze dingen neerzetten. Daar kunnen ze ook fouten in maken trouwens. Dat is soms ook een beetje opportunistisch.

Researcher: Nee maar dat is ook zo. Maar kijk weet je, ik kom niet bij <company name> omdat <company name> zoveel winst wil maken. Of zoveel cash flow wil binnenhalen. Nee ik kom bij <company name> omdat ik het prettig winkelen vind, bij wijze van. Dus dat is net zoals bij Apple. Volgens mij hebben we dat toen ook wel... ik bedoel. Zou je een Toyota gaan rijden omdat Toyota zoveel geld wil verdienen. Nou natuurlijk niet.

CFO 1: Nee, nee.

Researcher: Dus bij de echte waarde wordt natuurlijk hier gedreven <points on workflow side of the drawing>. Dus dat is een beetje dan ... ik begrijp wat je zegt. De analisten, etcetera. Maar als je echt overtuigd ben van je value drivers, waarom meet je daar dan niet? Wat is... Ik begrijp het allemaal, don't get me wrong, maar ik hoor jou eigenlijk zeggen van het is... Wij vinden eigenlijk bij <company name> dat we het wel zouden moeten meten, dat we dichter ernaar toe willen. Daar zijn we ook naar op zoek, hebben we een aantal dilemma's. En het grote dilemma is ook wat de moeder en wat de aandeelhouders eigenlijk willen horen. Waar zij op sturen.

CFO 1: Ja, dat is een van die dingen, die we ook niet...

Researcher: Nee nee.

CFO 1: Ja, dat is zo. Ja. Want kijk, het heeft uiteindelijk natuurlijk wel met visie en richting te maken. In principe, je moet ook... waarom is zo'n strategie en een richting nu goed, zeg maar. Dat is altijd makkelijk te beoordelen aan de hand van financiële criterium die eruit komt, maar uiteindelijk is het ook gewoon een deel...daarom heet het ook visie. Er zit ook wel een deel achter van of je erin gelooft dat dit tot de juiste koers gaat leiden. Dat is niet altijd hard abstract, dat heeft toch wel te maken of je het juiste inzicht en of je de markt juist leest. En dat is natuurlijk wel, ja, daar moet je ook lef voor hebben. Je moet ook durven vertellen, van we gaan daarheen want ... en weet je zeker dat dat juist is. En dat is niet van 'ja dat weet ik, want dat levert dat en dat rendement op', maar volgens mij is het van: ik heb klanten en die willen dit, en ik denk dat dit de juiste weg is om, hoe je dat het beste kan bereiken. Maar wij zijn daar best wel op, al vrij ver in want wij zijn dat ook...daarom denk ik vrij ver, want wij meten klanttevredenheid meten denk ik wel ...geen tien jaar, maar zeker vijf tot zeven jaar. Alleen we gaan nu nog extra stappen maken door echt dat, ik zeg dat heel rationeel, maar meer het emotionele en het transactionele aan elkaar te koppelen. Daar gaan we vrij ver in zeg maar. En dat gaan we ook wel behoorlijk ver doorvoeren. En ook wel tot abstracte doelen opzoeken in ieder geval.

Researcher: Ja. En hoe verwacht je nu dat dat het gedrag op de werkvloer gaat beïnvloeden?

CFO 1: Nou ik denk... ik denk vreemd genoeg dat dat misschien nog meer impact heeft op hoofdkantoren dan op winkels bijvoorbeeld. Want het gaat natuurlijk gewoon, het gaat om klantenbeleving en of je goed door hebt wat een klant voor je doet. En dat is vaak, gek genoeg, hebben de mensen op de vloer dat nog beter door dan de mensen achter het bureau. Dus...dat kan een truc zijn. Maar je moet ervoor zorgen dat de mensen op kantoor dus continu in contact komen met klantenfeedback, want klanten ervan vinden, maar ook soms toch ook wel erge dingen laten horen. Ook echt dwingen van, hoe kan dat nou? Hoe zorgen we ervoor dat we...toch wel barrières worden weggenomen dat dat niet meer komt. Je moet er continu voor zorgen, en daar hebben we natuurlijk allemaal verschillende programma's voor hoe je je klant meer naar het hoofdkantoor brengt. En dat doen we aan de hand van die doelen die wij stellen. En dat gaan we steeds meer en meer doen. En iedere keer maar steeds hoog bovenin het gevoel te hebben van ja, wat is de behoefte van de klant. En in welke afdeling dat nou zit.

Researcher: Ik vind het ook interessant dat je noemt het woord, je gebruikt het woord 'barrières wegnemen' eigenlijk. Dat zeg je. Dus...want dat hoor je natuurlijk weleens vaker dat er best wel op de werkvloer gekeken wordt, weet wat er speelt. Maar dat het niet mogelijk wordt gemaakt eigenlijk. Ik denk dat we zo moeten afronden, <name> hoor.

CFO 1: Ja, even kijken of nog iets uitloop heb, maar praat maar door.

Researcher: Ja, dus dat er gezegd wordt: ja we weten wel wat we op de werkvloer moeten doen, maar dat wordt niet mogelijk gemaakt, omdat. Naja, omdat bepaalde, tijd niet beschikbaar of het fysiek niet mogelijk is. Heb je het over dat soort barrières die dan weggenomen moeten worden eigenlijk, op de werkvloer, om het bepaalde gedrag mogelijk te maken? En dat je daarmee, dus door die KPI's dat inzicht krijgt?

CFO 1: Ja. Maar ook, mensen hebben geeneens door dat bepaalde dingen tot bepaalde.... Het bekende fenomeen dat als er tien afdelingen voor 98 procent hun werk goed doen dan leidt dat toch tot een slechte prestatie op de werkvloer. Dus...

Researcher: Ja, maar kun je eens een concreet voorbeeld noemen? Dat mag een oud voorbeeld zijn, maar ik bedoel ...

CFO 1: Nou je ziet hier en daar dat op dit moment onze beschikbaarheid van artikelen in sommige winkels onvoldoende is. Dan kun je zeggen van dat heeft daar en daar mee te maken, maar je moet echt begrijpen hoe dat dan zit, maar dan kom je pas echt bij door echt te realiseren hoe belangrijk het is voor de klant. Dus de situatie is eigenlijk slecht maar het gemiddelde is goed. Ja, dat gemiddelde komt inderdaad daar en daar ... sturen, dus we gaan steeds meer naar specifieke situaties kijken. Winkels die in bepaalde gebieden zitten, op een bepaalde manier worden beleverd, op bepaalde tijden een bepaald type mensen winkelen. Ja, dan moet je misschien een aantal parameters in je beleveringsmodellen anders afstemmen, of als je spelregels afsprekt hoe mensen die op het hoofdkantoor zitten in een commerciële functie die bepalen natuurlijk wat waar op het schap staat. Als dat, als je daar spelregels over hebt afgesproken en ze houden zich niet aan die afspraken, omdat ze denken ja naja, want anders mis ik omzet, dus daarom doe ik dit. Ja, als dan dat betekent dat van het ene moment van aanleveren tot het andere moment van aanleveren er onvoldoende goederen in die winkel zijn, ja dan heb je onvoldoende goederen. Van dat ene artikel, en dan kan je zeggen: anders had ik dat andere artikel niet kunnen voeren, maar mensen moeten wel weten welke afweging ze maken en wat dat voor het totaal betekent. En soms zijn daar ook barrières in omdat mensen zeggen ik kan het niet, want dan moet Pietje of Japie doen, en Japie doet het niet want Japie weet niet wat er van ... het is een hele grote organisatie waar je inherent een bepaalde bureaucratie hebt.

Researcher: Ja absoluut. En hoeveel autonomie heeft een vestigingsmanager, of je het ook even wil noemen.

CFO 1: Niks. Naja, niks op het gebied van het voeren van artikelen. Wel als je franchiser ben, want daar zijn bepaalde ...heb je een contract. Maar goed, die kan nog niet zelf bepalen van dit en dit, ik ga een artikel voeren omdat mevrouw op de hoek het graag wil hebben. Nee, we maken hier centraal de afwegingen en er wordt ook niet besteld. Dat wordt allemaal...dat gaat allemaal via automatische systemen. En wat er wordt verkocht wordt binnen een dag weer aangevuld. Dus dat is een grote machine, die doorloopt zonder dat iemand daar aan de knop ergens komt. En dat is het vooral dat er niet iemand aan de knoppen moet komen, want anders gaat die pijplijn stoppen zeg maar. Dus autonomie op de mensen die je aanneemt en de klanten benaderd...maar eigenlijk is het een grote machine waarin niet mensen...je moet een beetje voorstellen, als je in de supply chain zelf mensen gaan reageren op bijvoorbeeld verstoringen of op mooi weer, dan gaat ineens iedereen enorm veel <product name> bestellen en misschien gaat Jantje vijf keer zoveel bestellen als Pietje onder dezelfde conditie. Ja, dat kan niet. Want dan gaan ze elkaar ... dan komt er ineens een hele dikke prop door de pijplijn en wij willen dat niet erdoorheen...wij duwen hem als het ware erdoorheen, in plaats van dat dat allemaal verschillend erdoor gaan trekken.

Researcher: Nee, maar dat zijn natuurlijk allemaal afwegingen in de supply chain waar ik allemaal geen verstand van heb. Misschien vanuit technische bedrijfskunde wel, maar het is...nee dat kan ik me heel goed voorstellen.

CFO 1: Heel goed, want ik heb inderdaad wel een vervolgspraak heb ik gezien.

Researcher: Misschien een anekdote ook uit mijn eigen ervaring. En daar zit jij natuurlijk helemaal niet op te wachten, dat weet ik ook wel. Maar ik herken veel in wat je zegt. Er zijn drie dingen die mij opvallen tegenwoordig als ik bij klanten aankom en de vraag die daaruit voortkomt is van: hoe kan het dat dat dan verandert in een aantal jaar en heeft dat dan te maken met die value drivers. Ik bedoel, vroeger ... ik ging naar <company name> omdat als ik met mijn dochter in mijn karretje aan het rijden was en ik kwam een stapel met groente aan met een medewerker, dan stopte die medewerker. Dat gebeurt niet meer. Ik kon altijd rustig winkelen, want vakken werden gevuld buiten winkeltijden. Dat gebeurt ook niet meer. En ik loop teveel tegen producten ... lege schappen aan zeg maar .. en dat hoor ik veel hè. Het gaat mij helemaal niet om die dingen. Hoe kan...heeft...welke relatie heeft dat met de manier waarop er gestuurd wordt intern van KPI's binnen <company name>, naar jou ...?

CFO 1: In feite je hebt het over je vraagt hoe dat gebeurd. Ja, goed dat gaat dan toch teveel op KPI's die allemaal op procesindicatoren zitten en niet op je klanttevredenheid aspecten. Steeds verdergaande... het is natuurlijk een markt die echt uiterst competitief is daar wordt natuurlijk echt enorm op efficiency gedreven. Wij zijn met een <company name> winkel zijn wij op prijsniveau wat in België, wat bijna discount is. Ja, dat komt gewoon omdat in Nederland zo'n enorme competitieve situatie is en dan zal je het dus niet verbazen dat, en ik denk dan nog wel de finance functie voorop, goed dat we dat investeren, maar als er wordt verwacht dat je die return eruit hebt, dan moet ook dit en dit gebeuren. Dus ik ben daar zelf soms ook een beetje debet aan in bepaalde situaties, omdat ik ook die efficiency opdrijf. Want als dat niet gebeurd, dan kan je dat niet betalen.

Researcher: Ja. Nee helder, helder.

CFO 1: Maar dat moet wel veranderen dat soort dingen, alleen de vraag is even hoe je dat doet. Dat heeft toch wel te maken met de visie, hoe je... niet alleen met visie, maar ook met inzicht. Hoe je ziet dat klanten acteren en dan goed begrijpen hoe je meer klanten kan vinden en hoe je dat dan doet, dus ...

Researcher: Plus dat ... en je gaf ook al aan dat ...

CFO 1: ...zonder de oude weg te gooien zeg maar, dat is ook wel weer zo.

Researcher: Nee natuurlijk, en het heeft met visie te maken en je pakte <name of a CFO of another company> er al even bij. Daar begint het natuurlijk mee. Maar dan ook het lef hebben om tegen analisten bijvoorbeeld te zeggen van je krijgt geen kwartaalresultaten meer en dat ook echt door te voeren. Maar ja, dat is natuurlijk altijd een spanningsveld tussen, jij noemt de elementen ook, wat je aanhouders verwachten, efficiency, concurrentiedruk, je kan ook... ik bedoel, je moet nu geld uitgeven en zijn dat de echte...ik ben er echt van overtuigd dat dat de value drivers zijn. En dat klanten daardoor kopen en als je er echt van overtuigd

ben moet je daar ook op durven te sturen. Maar goed, dat is makkelijker gezegd dan gedaan, dat is wel duidelijk.

CFO 1: Maar ik ben er heilig van overtuigd dat je op die leading indicators moet sturen, dat is voor mij helemaal geen discussie. Dat is een waarheid als een koe, wat dat betreft. En dat proberen wij zo consistent mogelijk door, daar gaat het bijna nog...ik denk dat het nog geeneens helemaal gaat om zeg maar dat je het helemaal 100 procent overal definieert, volgens mij het er nog meer om dat je in dat hele systeem van beoordelingen en incentives en ook de verschillende managementlagen goed doorvoert, dat is bijna nog belangrijker dan dat je helemaal in schoonheid sterft dat je die KPI's allemaal hebt. Je moet gewoon ook kunnen beginnen. Ik denk dat je beter die raders goed moet afstellen op elkaar in plaats van dat je helemaal hebt bepaald of er 15 of 17 raders op zo'n tandwiel zitten, als je begrijpt wat ik bedoel. En dat doen natuurlijk toch vaak mensen achter bureaus en die daar in design mee beginnen. Dat zijn vaak wel de mensen die at the end een beetje verzanden in de laatste discussies en dat moet je niet hebben. Dat moet stoppen. Het moet werken, zeg maar.

Researcher: Ja, en jullie zijn toch best wel ver...

CFO 1: Laatste vraag

Researcher: Ja, dit is de laatste vraag. Jullie zijn best wel ver zeg maar op klanttevredenheid, net promoter score en de drilldown die jullie daarin willen hebben. Veel van jouw collega's zitten met die diezelfde dilemma's te stoeien van leading ... lagging naar leading en financieel naar niet financieel. Wat zijn nou...we proberen met dit onderzoek die dilemma's ook naar boven te brengen en daardoor ook te kijken hoe we daar met z'n allen mee verder kunnen. Wat zijn nou jouw belangrijkste aanbevelingen naar jouw collega's? Of wat zou je in ons advies terug willen zien?

CFO 1: Toch wel nog ...veel financiële collega's die veel moeten schuiven van die ... echt naar, wat is nu de échte visie en de strategie van het bedrijf. Ik merk wel dat er soms weleens wordt gedacht dat de richting en de visie is van de CEO en daar moet ik me niet teveel mee bemoeien want daar is iemand anders voor. En heb ik het recht wel om dat zo te formuleren? Ik ben er inmiddels wel achter van, ik heb evenveel recht om er iets van te vinden als in principe andere mensen in het management team. Dus daar zit ook wel een beetje lef in om daar ook iets van te vinden. Teveel op die financiële agenda richten, ja, dan heb je je zaakjes wel voor elkaar, maar als je uiteindelijk niet goed door hebt welke kant het op moet, dan heb je nog steeds die zaakjes voor elkaar, maar gaat toch het bedrijf uiteindelijk niet goed. Ik vind een beetje dat...het verhaal van business partner, of CO, CFO, ik vind dat bijna al een soort ouderwetse discussie. Ik vind dat bijna...je bent met elkaar een management team en de een is meer voor die rol opgesteld en een ander meer voor die rol, maar met het totale team moet je het spel doen. Dus dan kan je niet als CFO je verschuilen achter het feit van...het punt wat je net zei.

Researcher: Dus jij vindt het verhaal over de CFO navigator role, om het zo maar te zeggen... daar van zeg je, het is eigenlijk raar dat we dat moeten benoemen, omdat je onderdeel ben van een management team. Dus...

CFO 1: En het management team als geheel is verantwoordelijk. Je kunt niet zeggen: ik heb geen fouten in de boekhouding en we hebben onze financiële doelen niet gehaald, maar ja goed, daar ben ik niet van. Dat is voor de rest van de leden van het management team. Dat kan niet. Een andere, die is daar misschien nog bijna wel aan gekoppeld, maar ik denk dat veel financiële collega's onvoldoende echt op de werkvloer zich begeven. Dus echt voelen van wat gebeurt er nou bij ons in de winkels of in de DC's of de verschillende afdelingen? Hoe gedragen mensen zich? Wat voor gesprekken voeren ze daar? Dus elk... zoals eigenlijk ieder management team lid zou moeten doen, voldoende tijd investeren om goed te begrijpen hoe die mensen denken en gedragen in het bedrijf, maar ook en uiteraard ook bij de klant. Dus als je niet goed die feeling houdt, dan kan je allemaal mooie incentive plannen definiëren, maar je moet wel een goede antenne hebben van... hoe voelen en gedragen mensen zich? Want at the end wil je die mensen beïnvloeden. En dan moet je wel goed contact blijven houden zeg maar. Dus eigenlijk, financiële mensen in algemene zin, die staan iets meer bekend als dat ze daar wat minder in zijn. Dat moet afgelopen zijn, dat denk ik.

Researcher: En heb je het idee dat business control niet dichterbij is... dat beter in staat is?

CFO 1: Ja. En dan word het dus ook aangenomen, wat ik al zei, op het topmanagement competentievlak. Dus eerst zeiden we van al van visie strategie...maar we moeten ons meer begeven op de vloer, maar ook richting klanten. Om dat dan meer volgens de... En dan drie ... dit waren wel de twee meest belangrijke, vind ik zelf. En drie, je kunt wel op de, en dan raak ik iets aan, op de OGSM methodiek ... een objective voor het hele bedrijf en de goal, en hoe je daar wil komen, maar dat moet je voor de financiële agenda ook definiëren. Dus als bedrijf een bepaalde koers heeft en een bepaalde strategie. Dan moet je eigenlijk een soort afgeleide paragraaf daarvan maken van: en wat betekent dat voor mijn functie? Dus dat betekent bijvoorbeeld van, ik moet mijn KPI structuren herzien. Of ik moet de manier van besluitvorming onder het licht houden, of, nou goed. Dus zorg ervoor dat je voor de financiële functie ook goed bepaalt wat de strategische richting van het bedrijf betekent voor jouw functie. En het kan best zo zijn, in verschillende fases dat je het spel wat anders moet spelen. Als dat echt pompen of verzuipen is dan is dat wat anders dan in een andere situatie. Ja, dat zijn eigenlijk de drie.

Researcher: Helder. Hartelijk dank voor je tijd.

CFO 1: Geen dank.

Transcription interview 2

<Introduction>

Researcher: Wat we eigenlijk doen is organisaties een spiegel voorhouden in hoeverre ze het waarmaken in hun organisatie waar ze zeggen voor te staan. Dus jullie kernwaarden...

CFO 2: Kennen, dienen, vertrouwen, simultane belangenbehartiging, dat soort dingen.

Researcher: Die is erbij gekomen toch? Recentelijk denk ik?

CFO 2: Nee nee nee...

Researcher: Nee?

CFO 2: Nee

Researcher: Ik kende er altijd maar vier namelijk.

CFO 2: Nee, die hebben we al heel lang. Die is nog uit de koker van <name>.

Researcher: Oke. In wezen, als je deze goed hebt gekozen, dat is de veronderstelling...en als je deze waarmaakt, ook dan komt het resultaat als vanzelf. Dat is natuurlijk niet helemaal simpel zeg maar.

CFO 2: Ik moet wel zeggen dat sommige van onze medewerkers af en toe dan dat nog steeds verkeerd interpreteren.

Researcher: Ja...

CFO 2: Want met het afscheid van <name> als commissaris heeft hij een interview gegeven in het NRC en toen heeft hij dat nog eens een keer toegelicht. Toen zei hij: Ik moet nog wel geld kunnen verdienen aan een klant. Dat wil niet zeggen dat streven naar perfectie en ook het dienen wil dus niet zeggen dat je tot in het oneindige je best blijft doen om bij de klant honderd procent te scoren en dan verdienen we niks meer. Je moet er nog wel een goede boterham aan verdienen. En met name dat dienen dat wordt nog weleens verkeerd uitgelegd. Dus wij hebben best wel problemen dat intercedenten teveel dienstverlening doen wat te weinig oplevert...

Researcher: Ja.

CFO 2: ...omdat ze denken dat dat moet, vanuit die kernbegrippen.

Researcher: Je zou eigenlijk zelfs kunnen zeggen dat het raar is dat in deze kernwaarden niet staat 'winst maken'.

CFO 2: Dat weet ik niet. <name> heeft altijd zijn mensen aangestuurd op basis van input variabelen. En niet zeg maar uitkomsten variabelen. Dus dan bijt dat weer. <name> geloofde

uitsluitend in echte inspanningen. Het is eigenlijk gewoon een soort sales funnel. Dat is dan weer gelinkt aan die concepten die we hebben. Je weet in wat voor type units je werkt, dus de verschillende type units. Dan komt de marktunit, dan weet je dat als je zoveel bezoeken doet of zoveel inspanningen, sales inspanningen, zowel naar de klant als naar de potentiële flexwerker, dat dat uiteindelijk tot zoveel opdrachten leidt en je dus zoveel omzet vindt. Daar gaat het om.

Researcher: Ja, nee, daar ben ik het helemaal mee eens.

CFO 2: En daarom past die niet in dat rijtje. Maar je kan ook zeggen van: controle ontbreekt. Want als er iemand een controlfreak was, was dat <name> wel. Hij had een model van misschien wel 50 KPI's.

Researcher: En dat betekent dus dat deze kernwaarden vertaald moeten worden in termen van gedrag op de werkvloer en dat kan iets anders zijn voor een marktunit dan voor een business control afdeling, want diezelfde kernwaarden geldt in wezen ook voor...elke afdeling. Alleen voor jou betekenen ze wat anders dan voor de receptionist die ons ontvangt. Om het even af te maken, behavior and cultural governance draait om juist die verankering van de kernwaarden op zo'n manier dat medewerkers in staat zijn om dat gedrag ook echt te vertonen wat je hierachter wenst. En dan begin je dus bij een heldere definiëring van wat het is, maar vooral, en dat is denk ik waar wij organisaties de spiegel over voorhouden, in hoeverre maak je dat nou waar. Want een cultuur bouw je niet door wat je zegt, maar cultuur bouw je vooral door wat je doet. En bijvoorbeeld, jouw voorbeeldgedrag, maar dat is echt een open deur, maar ook de beslissingen die jij neemt als CFO geven een heel duidelijk signaal naar de organisatie toe over wat hier echt gewaardeerd wordt. En als dat niet in lijn ligt met deze kernwaarden dan komen deze nooit tot leven. Even als voorbeeld: wie promoveer jij nou als eerste, of wie promoveren jullie nou als leadership team als eerste? Is dat nou diegene die het meeste omzet binnenhaalt maar lak heeft aan die kernwaarden, secretaresses afbrandt en zijn klanten naait, excusez le mot. Of is het degene die zich inderdaad in lijn met de filosofie van <name> op basis van de inputvariabelen gedraagt. Nou als dat de eerste is dan is het signaal naar de organisatie heel duidelijk. Die moeten we gewoon links laten liggen en ik ga nu ook gewoon voor de harde bucks. En zo bouw je een cultuur. En op basis van die cultuur bepalen mensen hun gedrag. Dus we houden organisaties die spiegel voor om uiteindelijk inzicht te verkrijgen in welke knoppen kan je nu draaien. Ik ben tegen grote cultuurveranderingprogramma's, vaak is dat een poster in de lift en een zeepkistenactie etcetera.

CFO 2: We hebben denk ik wel een hele sterke cultuur.

Researcher: Dat denk ik ook...

CFO 2: Waar dat ook aan ligt is zeg maar, we hebben natuurlijk 80 procent interne doorstroom. Heel veel aandacht op het selecteren van intercedenten. We hebben een heel sterk profiel. En als je dat maar lang genoeg doet dan gaat ook je management, dat ooit intercedent is geweest, daar zitten eigenlijk allemaal dezelfde competenties. En dat merk je ook als managementteam. Het gevaar is dan dat als je dat 100 procent doet je een soort bedrijfsblindheid gaat creëren. Maar we spreken zo rond de 70 a 80 procent. Dat betekent dat de 30 procent van het management dat je van buitenaf haalt best wel moeite heeft om

zich te settelen. En je ziet twee groepen. De ene groep die het niet begrijpt en gelijk na een jaar weg is, en de andere groep die het wel begrijpt maar dan ook heel lang blijft. Maar die groep van een jaar, die is best wel behoorlijk. Dat is een cultuur eigenschap. Als wij nieuwe mensen aannemen dan besteden we heel veel energie en aandacht en gesprekken noem maar op. Maar dan, heel raar, als dan iemand begint dan lijkt het net alsof iedereen dan eventjes gaat toekijken hoe die persoon zich settelt in de informele organisatie. En als dat niet lukt dan vinden mensen het niet leuk en dan gaan ze weer weg. Dus dat is wel heel krachtig. Dus de informele sfeer is heel sterk.

Researcher: Ja. Je zou eigenlijk iedere organisatie toewensen dat ze zo'n sterke cultuur hebben, want het heeft natuurlijk zijn voor- en nadelen. Het grote voordeel is natuurlijk dat je dan juist met z'n allen weet waar je voor staat en een collectief ben. Het nadeel, wat jij nu ook beschrijft, is dat de mensen, maar ik vind dat eigenlijk wel een voordeel, dat bepaalde mensen zich niet thuis voelen. Dat is helemaal niet erg.

CFO 2: Maar daardoor heb je wel een wat stereotype bedrijf. Dus mensen die het leuk vinden die hebben toch een bepaalde vorm van competenties. En twee, die cultuur die is wel een beetje aan het veranderen, maar is nog wel gevormd in de jaren 70, 80 en 90, toen het eigenlijk ons wel redelijk goed voor de wind ging. Misschien niet de jaren 70, dat is misschien geen goed voorbeeld. Maar je ziet dat het nu wat harder en zakelijker gaat worden, ook hoe onze klanten zich opstellen, zou je eigenlijk ook iets zakelijker en harder qua cultuur moeten worden.

Researcher: En in hoeverre is die cultuurverandering ingegeven door, ik noem het maar even, een leiderschapsvisie dat jullie in jullie cultuur iets niet aanpassen?

CFO 2: Nee, het is met name de markt en onze klanten die dat willen. Want we losten altijd heel veel op in de relatie. Dus met name grote klanten. Dus het pampieren, contacten, noem maar op. Je ziet toch dat bij die grote klanten de verzakelijking en de professionalisering toeneemt waardoor je die relatiecomponenten niet altijd meer hebt. Dus wij moeten <customer name> ook binnen halen puur op kwaliteit, prijs, voorziening en noem maar op. En niet meer omdat wij toevallig iemand goed kennen. Dat is een beetje aan het veranderen. Dus het moet wat zakelijker worden. We kwamen bij ons heel lang weg met middelmatige prestaties, maar als je maar past binnen de cultuur en je zelf goed zit in die omgeving dan kreeg je altijd een derde en vierde kans. Daar moet je eigenlijk vanaf.

Researcher: En is door die verzakelijking ook...wordt gedrag dan meer beïnvloed door prestatie indicatoren?

CFO 2: Ja! Je wordt nu stellig van je plekje af gehaald als je prestaties echt onder de maat zijn. En soms krijg je een tweede kans, maar de gevallen van derde, vierde kans...schuif Pietje maar weer daar naartoe want... ja dat is toch, daar wordt toch wel sneller ingegrepen.

Researcher: En wat zijn zoal die prestatie indicatoren waar jij je mensen op stuurt?

CFO 2: Nou, dat ligt heel erg aan het niveau. Als je even begint bij de intercedent. En we hebben natuurlijk een aantal concepten. En de concepten bepalen met name de inputvariabelen, dat je bijvoorbeeld een accountunit hebt is bijvoorbeeld

voorzieningspercentage heel belangrijk. Want je spreekt met de klant af dat je altijd kunt leveren. En dat betekent dat als je 100 procent wil voorzien dat je dus voldoende sollicitanten en kandidaten moet hebben om goed te kunnen inspelen op de klant. En daar is zeg maar marge is niet interessant. Het is een contract wat centraal wordt afgesloten. Dus dat kun je niet beïnvloeden. Maar een marktunit, ja dan gaan we wel veel meer om, kun je groei realiseren. En terug vanuit die sales funnel geredeneerd. Als je weet dat je dit gaat halen, betekent het dat ik zoveel inspanning moet doen om dat te bereiken. Daar wordt op gestuurd. Per type concept weten we wat de dingen zijn waar je op moet sturen.

Researcher: Ja. Want je noemde net al even een paar van die input variabelen, waarvan je aangaf van als we daarop sturen, dan weten we wat eruit gaat komen. Wat is nou voor zo'n marktunit...wat zijn nou van die inputvariabelen waar jullie op sturen?

CFO 2: Ervan uitgaande dat je je commerciële database op orde hebt, dus dat je weet hoeveel bedrijven er in je gebied zitten en de orde van grootte van die bedrijven. Dan weet je wat voor salesinspanningen je moet verrichten om een aantal bedrijven als actieve klant....dus 'aantal actieve klanten' is er eentje. En als je weet hoeveel actieve klanten je hebt dan weet je ook bij welke bezoek- of telefooninspanning, verkoopinspanning, moet leiden tot het aantal orders die je nodig hebt om een bepaald omzetdoel te halen. Hetzelfde geldt terug, vanuit omzetdoelen weet je ook hoeveel sollicitanten per functieprofiel je moet werven en inschrijven om voldoende te kunnen matchen. Wat dan resulteert in je omzet. Die stromen zijn het eigenlijk. Meer is het eigenlijk niet.

Researcher: Dat zijn nog steeds kwantitatieve factoren.

CFO 2: Ja.

Researcher: en als je bijvoorbeeld meer naar jullie strategische doelstellingen kijkt dan zit daar bijvoorbeeld ook een krachtig merk in. Is dat iets wat, en dan heb ik het meer over strategisch performance measurement. Dus niet zozeer operationeel. Op welke wijze meten jullie dat? Maar misschien stel ik nu een vraag die boven <company name > Nederland niveau zit, dat weet ik eigenlijk niet.

CFO 2: Dat wordt ook op de lokale markt gedaan. Wij geloven in één krachtig merk, dus niet zoals <other company name> , die had 200 merken, dat dat allemaal aan het...een zijn. Ik ben even de vaktermen kwijt maar we meten spontane bekendheid, we meten de niet-spontane bekendheid, klanttevredenheid, dat soort dingen. We doen heel veel marktonderzoek en ook gericht om marketingstem in te kunnen zetten op die factoren.

Researcher: Ja. Iets als net promotor score-achtige...

CFO 2: Ja, dat soort dingen. Maar ook spontane naamsbekendheid, die ook. Je ziet wel heel veel verschillen per land. Dus het ene land is veel meer gebaat bij investeren in naamsbekendheid en de andere weer op andere aspecten. We weten namelijk wel dat hoe beter je daarop scoort, hoe makkelijker het is om entree bij prospects te krijgen. Dus dat wordt wel inzichtelijk gemaakt.

Researcher: en welke dilemma's kom jij tegen om dat inzichtelijk te maken? Krijg je dat op je dashboard bijvoorbeeld terug?

CFO 2: Nou niet zozeer op je dashboard, want dat zijn dingen die je misschien een of twee keer per jaar meet en dat vind ik wat te ver gaan om dat in een dashboard per week of per maand te laten zien. Ja, vind ik een hele lastige vraag.

Researcher: zou je het wenselijk vinden?

CFO 2: Nee, nee. Omdat de frequentie waarin je het doet heel laag is, is dat niet te combineren met de hoge frequentie van dashboardachtige maandrapportages. Afgeleiden bijvoorbeeld...zoals bijvoorbeeld heel belangrijk is, is marktaandeel. Dat dan weer wel.

Researcher: Ja. Maar marktaandeel is een resultante.

CFO 2: Ja...

Researcher: wat zijn nou die factoren die leiden tot meer marktaandeel? Wat zijn nou de top 3 factoren waarvan jij zegt: oke als ik dat doe, dan leidt dat tot meer marktaandeel? Zonder nu een wetenschappelijke causaliteit te willen nastreven.

CFO 2: Dan zijn er een paar dingen. Je moet heel erg goed je markt in kaart brengen en hebben. En vanuit dat gegeven je organisatie erop inrichten. Dat hebben we vorig jaar gedaan wat nu geleid heeft tot marktaandeelwinst. Om daar een paar voorbeelden te geven: we hebben laatst bij een analyse in <vestiging> vastgesteld er zitten zoveel klanten in de industrie die zoveel omzet op het gebied van flex zouden kunnen genereren en als je dan kijkt naar je eigen organisatie hadden we maar een marktunit gericht op industrie. En een marktunit kan nooit meer dan 100 werkenden hebben. Dat stond niet in verhouding. Dus dat hebben we eigenlijk voor alle gebieden gedaan. Dus gekeken vanuit die blauwdruk, vanuit de marktanalyse gekeken, hoe ziet onze organisatie eruit? En dat hebben we erop aangepast. En twee, welke bedrijven kennen we wel, en welke bedrijven kennen we niet. Dus witte vlekken in kaart gebracht. Nou, dat is een ding. Dus heel goed sturen en kijken naar de markt en zorgen dat je organisatie erop af is gestemd. Tweede ding is, je onderscheiden van je concurrent. En dat is kwaliteit van je mensen. En dat is het tweede. Als onze mensen beter zijn dan de concurrent...

Researcher: en met 'onze mensen' bedoel je de intercedenten?

CFO 2: Ja.

Researcher: en hoe meet je dat?

CFO 2: Dat meet je niet, je moet andere dingen daarvoor doen. Je begint bij werven. Dus je moet zeker weten dat je het profiel goed hebt. Je merk is daarvoor belangrijk. Want als je de grootste en de beste bent, zijn mensen sneller geneigd om bij jou te gaan werken dan bij een klein bureau. Dus die uitstraling is wel nodig. Geen concessies ten aanzien van opleiding, werk- en denkniveau en dat soort dingen. Dus heel goed selecteren. Vervolgens ook heel

veel aandacht, tijd en geld investeren in het opleiden van die mensen. En daar onderscheid je je in.

Researcher: En hoe weet jij dat jij... Dit zijn allemaal terechte punten, waar je op stuurt.

CFO 2: Ja ja ja, hoe kan ik dit nu meten.

Researcher: Niet zozeer, het meten klinkt vaak al heel KPI-achtig maar wat ik ermee bedoel: je hebt een bepaalde strategie. Je zegt: de beste mensen brengen marktaandeel. Nou dat klinkt voor mij heel logisch. Hoe stel je nu vast waar jij staat op de route naar de beste mensen. En of de kwaliteit van jouw mensen niet aan het afnemen is, ondanks al die inspanningen. Ondanks dat je allemaal werving en selectie goed doet, ondanks alle trainingsprogramma's maar de kwaliteit neemt gewoon af in je intercedenten.

CFO 2: Dat kan ik niet een-op-een meten. Ik moet dan naar afgeleides op zoek. Wat belangrijk is, is dat ons trainingsprogramma voor de startende intercedenten is aangepast, veel meer uitgebreid, en veel meer geld en aandacht aan besteed. En we meten nu het verloop van startende intercedenten. En dan zie je dus dat dat middels het programma is gehalveerd. Dus mensen ervaren het beter en prettiger om bij ons te starten ten opzichte van het verleden. En daar kan ik wel iets uit afleiden. Tweede is je ontwikkeling van mensen die starten. Hoeveel mensen kunnen intern promotie maken? Dat moet je ook inzichtelijk maken. Dus de interne doorstroom is ook een hele belangrijke factor.

Researcher: Ja, iets van promotie rate of iets dergelijks. Of verlooppercentage, hoor ik je zeggen. Zijn dat ook zaken waarvan je zegt, die zou ik ook graag naar de buitenwereld willen rapporteren?

CFO 2: Nou, dat doen we, die 80 procent interne benoemingen dat doen we wel. Verloop wat minder.

Researcher: Want?

CFO 2: Geen idee waarom hij dat niet doet. Ik weet wel dat er nu wat CSR ontwikkelingen op komen schemeren. Voor ons is dat met name HR-gerelateerd. Zowel intern, maar zeker ook extern. Misschien gaan we toch ook wel meer die kant op, dat je ook dat soort getallen wat meer gaat communiceren.

Researcher: en hoe definieer je CR in dat geval? CR is dat een groen-invulling, of heeft dat meer met een brede...

CFO 2: Breed. Voor ons is met name de people-factor is van belang. Mensen aan een baan helpen, ontwikkelen van mensen. Bijvoorbeeld ook werklozen. Dat soort elementen, daar gaat het met name bij ons om. En dat doen we al jaren, dat is simultane belangenbehartiging uit de jaren 70.

Researcher: Maar jullie staan natuurlijk ook bekend, en dat zijn jullie bij naam en faam verplicht in wezen, om een maatschappelijke rol te spelen in werkend Nederland. En dat doen jullie ook.

CFO 2: Maar je moet het wel inzichtelijk maken.

Researcher: Dat is ook waarom ik het vraag. Want het is natuurlijk heel aardig om conceptueel te denken: als je maar op je value drivers stuurt dat je dan uiteindelijk tot het beste resultaat komt en hoe je dat dan monitored. Maar je wil natuurlijk de credits krijgen van de buitenwereld dat je het goed doet. Nou noemde jij net al even, de analisten of de buitenwereld die vraagt er niet naar of die rekent ons er niet op af. Die rekenen ons eigenlijk alleen op de financiële KPI's af. Welke rol speelt dat in de manier waarop jullie je performance measurement inrichten?

CFO 2: De druk van de financiële wereld?

Researcher: Ja.

CFO 2: Ja best wel, zo simpel is het. De holding heeft wordt doorgegeven wat wij aan druk hebben om die financiële output goed voor elkaar te hebben. Groeicijfers, winst, daar gaat het wel om. Het valt, vind ik, nog wel mee. Wat <name> zegt altijd als een besluit goed is voor de leiding vanuit het bedrijf, dan is het aan mij om dat aan de buitenwereld uit te leggen. Hij zal nooit zeggen: dus dan doe ik het niet. Dus dat zegt hij er ook bij. Er wordt zeker gekeken naar financiële performance. Eens per kwartaal wordt toch het rapportcijfer opgemaakt. Of je het nou wil of niet.

Researcher: Zo is het. In hoeverre beperkt jou dat in de sturing van jouw organisatie op de lange termijn? En dan bedoel ik ook met name ... want dat creëert vanzelf een focus op de korte termijn output KPI's, de financiële KPI's.

CFO 2: Dat is bij ons met name productiviteit. Dat is eigenlijk het enige waar het om draait. En dan niet productiviteit 'aantal werkenden per intercedent', maar 'gross profit per intercedent', dus hoeveel geld genereert een intercedent. En dat is cruciaal. Wat beïnvloed mij dan negatief, is in een groeiende markt zou je misschien wat snel opschakelen in FTE's en nu moet je altijd wel een beetje met de handrem erop groeien omdat je niet kunt veroorloven dat je productiviteit naar beneden gaat. Dat is het enige wat me echt negatief beïnvloed.

Researcher: En zou het dan wenselijk zijn om misschien wat rijkere informatie, of niet alleen productiviteit of financiële cijfers te communiceren om zo meer factoren daarin te laten zien?

CFO 2: Ik zou zeggen niet zozeer factoren, maar wel de aanvullende informatie.

Researcher: Ja.

CFO 2: Voor ons is echt killing om te sturen op gemiddelden. Want ik heb 200 vestigingen, 700 units. Dus gemiddeld kan ik prima scoren. Maar als ik al die units op een rijtje zet heb ik er 20 procent die het echt ontzettend goed doen, een grote middenmoot en ik heb 30 procent die het echt slecht doet. Als ik wil verbeteren moet ik concentreren op de dertig die het redelijk slecht doen. En dan ben je er niet uitsluitend met KPI-achtige informatie.

Researcher: Met KPI's...

CFO 2: We weten dat vestigingen die het niet goed doen, dat dat 80 tot 90 procent van de gevallen een kwestie is van verkeerd leiding geven. Dat weten we. Dat kan je niet meten met een KPI'tje, daar moet je je in verdiepen. Dat is vooral: hoe lang blijft die intercedent op zijn plek zitten. En als dat aanleiding geeft tot onrust dan moet je zelf wat doen. Hoe wordt zo'n manager aangestuurd door een regiodirecteur? Het is bijna altijd de rol van de rayonmanager die bepaalt of een vestiging goed of niet is.

Researcher: Oke. Dus daarvan zeg jij eigenlijk dat de manier waarop er leiding gegeven wordt, dat is een value driver...

CFO 2: Absoluut!

Researcher: ... voor uiteindelijk het productiviteitscijfer wat je wil hebben.

CFO 2: Ja. Want die stuurt intercedenten, heb je je markt voor elkaar, klopt je dashboard? Die stuurt al vanaf intercedent, neem ik aan. Die moet dat proces of dat concept helemaal beheersen. Dat is de meest cruciale rol. De intercedent moet het uiteindelijk doen. Die heeft de klantcontacten, en de contacten in het selectiewerk, dus die moet het wel heel goed doen. Maar een succesvolle vestiging begint met een succesvol baasje op die vestiging.

Researcher: Daar kan ik me alles bij voorstellen. En dat is ook wat we net ook even raakten. Als je kijkt in de piramide van performance measurement. Ik teken hem altijd maar even zo. <starts drawing> We sturen heel veel op financiële KPI's. Neem even productiviteit, bijvoorbeeld. Maar eigenlijk zitten daaronder een aantal strategische value drivers, zoals bijvoorbeeld leiderschap op de vestiging.

CFO 2: Ja.

Researcher: En ik hoor jou ook zeggen, dat drijft uiteindelijk het gedrag, behavior, op de werkvloer.

CFO 2: Ja.

Researcher: Van de intercedent. Nu hoor ik jou zeggen, en daar ben je zeker niet de enige in, dat is de uitdaging waar we proberen achter te komen hoe we dat kunnen slechten. We worden gemonitord op productiviteit, de buitenwereld vraagt ernaar, analisten vragen ernaar. We vinden het prettig, want het is concreet meetbaar, het is tastbaar etcetera. Maar het is natuurlijk heel erg after the fact. Dan kun je wel zeggen: ik stuur ... ik ga kijken waar mijn 30 procent slechte vestigingen ... en dan kom ik erachter dat dat vaak bij het leiderschap ligt. Maar zou in...de vraag die hierachter zit: in hoeverre zou het wenselijk zijn om niet al op dit niveau te meten hoe die intercedenten het doen? Of als dat een stap te ver is, hoe al die baasjes het doen. Dat dat een soort voorspeller is voor uiteindelijk je productiviteit.

CFO 2: Ja, dat klopt. Maar ik zou niet weten hoe je dat zou moeten doen. Wat we bijvoorbeeld wel doen is we investeren heel veel in het verbeteren van die

leiderschapsvaardigheden van die regiodirecteur en rayonmanager. De premie, de aandacht, coaching, noem maar op. Dus om daarmee te bewerkstelligen dat die mensen dus beter gaan uitvoeren. Maar hoe je het meet...dat vind ik echt een hele moeilijke hoor. Ja, de afgeleide KPI's. Als het verloop hoog is op een plek, is de kans dat de leidinggevende effectief is niet al te groot. Dat is een afgeleide KPI.

Researcher: En iets als een medewerkerstevredenheidsonderzoek, doen jullie dat onder de intercedenten?

CFO 2: Ja ja, dat doen we zeker. We doen klantentevredenheidsonderzoek, flexwerkertevredenheidsonderzoek en we doen ook een people survey.

Researcher: Ja ja, precies.

CFO 2: Dat doen we.

Researcher: Ja. En zie je dat als een instrument om te meten hoe het op het gedragsniveau bij bijvoorbeeld intercedenten gaat?

CFO 2: Nou, het is indicatief meten want het zijn dingen die je één keer per jaar doet. Want het is best wel veel werk...

Researcher: natuurlijk..

CFO 2: En het is niet iets wat je een keer per week op je dashboard ziet oppoppen. Maar we kijken er wel heel goed naar. We gaan wel elke afdeling even langs van hoe zit het nou. Dat doen we wel.

Researcher: Maar daar noemde je inderdaad al een aantal punten. Je meet het weinig, of het is veel werk. Dus dat zijn wat dat betreft beperkingen om het op dit niveau te meten waardoor je... kijk dit is vaker meetbaar natuurlijk. Wat vind je van de betrouwbaarheid van dat soort metingen? Dus lager in de organisatie. Dus zo'n people survey bijvoorbeeld. In hoeverre kan jij daar als CFO echt...misschien is dat de vraag, in hoeverre voel jij je comfortabel om als CFO daar echt op te sturen?

CFO: Nou ik zou het woord CFO weglaten.

Researcher: Oke, misschien manager?

CFO 2: Misschien manager, ja, management. Het is indicatief. Als een afdeling echt slecht scoort dan gaan we ons er wel in verdiepen waarom dat nou zo slecht zou kunnen scoren. Is er bijvoorbeeld net een reorganisatie geweest? Dan heeft dat niks met de leidinggevende te maken. Dan kan het zijn dat iemand niet presteert, omdat ze op een plek zitten wat misschien veranderd is of weet ik het...onrust is nooit goed. Dat soort elementen moet je wel even rekening mee houden. We doen ook heel veel 360 graden dingetjes. Ik heb het ook zelf gedaan, sprong er eentje enorm negatief uit. Dan ga ik toch denken, wie is dat dan? En is het terecht? Of is het dat je er toevallig drie weken later afscheid van heb genomen. Dat hij daarom misschien wat gefrustreerd is.

Researcher: Jullie doen 360 graden feedback anoniem?

CFO 2: Ja, maar vaak kun je als je goed kijkt...je ziet aan de manier van omschrijven wie het is. Maar we doen dat in het kader van al die leiderschapsontwikkelingen. Als startpunt.

Researcher: Maar ook dat zijn natuurlijk hele belangrijke... ja we noemen het misschien dan geen KPI, maar het zijn wel indicatoren voor jouw performance als management, als leiderschap, van de club. En jullie doen die ook voor de baasjes op de vestigingen, die 360 graden feedback?

CFO 2: Durf ik niet met zekerheid te zeggen. Want ik ken al die programma's niet wat daar onderdeel van is.

Researcher: Dat zou nog iets van een KPI zijn, of een meetmethode om inderdaad lager in de piramide eerder te kunnen zien waar het misgaat. En nu is natuurlijk, dat blijkt ook wel uit onderzoek, dat de causaliteit tussen bepaalde factoren...dus weten we nou dat een lagere score op de people survey, of een lagere score op de 360 graden feedback leidt tot een lagere productiviteit? Want dat is natuurlijk het interessante wat daarachter zit.

CFO 2: En een andere is ziekte. Daar kijken we ook naar. Zeker op plekken waar onrust is neemt de ziekte toe. Maar we weten ook uit ervaring dat een goede rayonmanager die zijn of haar zaken goed voor elkaar heeft daar is het verloop laag, ziekte laag, maar is ook zeg maar de overige hygiëne factoren zijn goed voor elkaar. Dus fouten. Een succesvolle vestiging scoort over het algemeen dan op meerdere fronten. Niet alleen op de financiële performance. Dus andersom, als je het verloop hoog is en ziekte en noem maar op, dan is het heel raar als bijvoorbeeld je administratie en foutenpercentage extreem laag is. Dat geloof ik dan niet.

Researcher: Maar het foutenpercentage is ook iets wat jij kan meten?

CFO 2: Ja, kan ik meten.

Researcher: Ja. Dus zo heb je een aantal afgeleide KPI's die wel iets zegt over de gezondheid van...

CFO 2: Dienstverlening, voorzieningspercentage. Dat kan je meten. Zijn de aanvragen niet geschreven in het systeem? Als je dat niet doet, dan scoor je gelijk 100 procent. Daar zitten wat tricks in om dat te manipuleren, maar als je voorzieningspercentage slecht is en je hebt een aantal elementen waar je slecht op scoort, dan weet je bijna zeker dat het qua sfeer en dergelijk ook niet voor elkaar is.

Researcher: Dus dat zijn zo de vier, vijf zachtere KPI's, meer de niet-financiële KPI's.

CFO 2: Ja, daar zitten ook een paar hele zachte bij. Dat is zeg maar het regelmatig bezoeken van vestigingen, waarneming ter plekke. En dat doen we als directie, noemen we dat marktdagen of bezoekdagen en een keer in de twee drie weken bezoeken we een regio met zijn drieën. We zijn totaal met z'n zessen. En dan staat er ook altijd een bezoek of lunch

met intercedenten op het programma. Als je dat vaak genoeg doet, dan zie je binnen vijf minuten wat de atmosfeer is op zo'n vestiging. En met name de slechte die pak je er zo uit. We hebben een tijdje problemen gehad in <vestiging> en die lunch moest zijn open, kritisch en weet ik het allemaal. Je merkt dat er relatief weinig gevraagd of gezegd wordt en een beetje bedrukte stemming. Nou dan weet je 100 procent zeker dat ...en dat klopt dan ook inderdaad ja. Daar moet je dan de rayonmanager omwisselen.

Researcher: Ja. Noem nog eens een paar dingen waar je bij een werkbezoek op let. Een indicator waarvan je zegt dat is voor mij een duidelijke aanwijzing dat het eigenlijk mis is.

CFO 2: Een slimme manager, en dat slim willen verbeteren die gaan bij elkaar zitten. Dus we hebben nu best wel veel leegstand omdat we natuurlijk nu best wel veel intercedenten nodig hebben om de omzet te realiseren. Dus ik heb heel veel vierkante meters. Als je een grote vestiging binnenkomt en je ziet er daar drie en verderop nog drie, dat is niet zo handig. Als je echt wil samenwerken en succesvol wil zijn, ga je bij elkaar zitten. Details...hoe netjes ziet het eruit? Is het opgeruimd? Als je binnenkomt, of je moet even wachten, wat gebeurt er dan? Duikt iedereen weg of loopt iemand naar je toe?

Researcher: Doen jullie ook mystery shoppers enzo?

CFO 2: Ja. We hebben zelfs gehad dat een grote klant voor een aanbesteding, moest je een aantal cases uitwerken, hoe je bepaalde functies ging invullen en vervolgens is die klant heeft die aanbesteding gepakt op vier vijf partijen en die heeft daar ook een mystery guest op los gelaten. Dus die deed hetzelfde. En hoe je dus als werkzoekende behandeld werd.

Researcher: En wat is daaruit gekomen?

CFO 2: Nou daar scoorden we echt...er waren wel wat aandachtspunten, maar daar scoorden we enorm goed op.

Researcher: Kijk.

CFO 2: Dat is een van de redenen dat we die klant hebben gewonnen.

Researcher: Dit is nu wat ik bedoel met value alignment, the walk and the talk. Hoe beter je zegt naar de klant toe, dit is waar we voor staan, we zijn de beste en operationele executie en...

CFO 2: Hele domme dingen. Want we hebben terugkoppeling gehad en die persoon in kwestie mystery guest moest even ... die intercedent was nog even in gesprek, aan de telefoon. Maar het telefoongesprek was een instructie aan een nieuwe flexwerker wat hij moest doen om zeg maar te beginnen. Dus die 10 minuten echt instructie door de telefoon gehad. Dat vond die man wel indrukwekkend. Dat we zoveel tijd en moeite aan een iemand te besteden om hem aan het werk te helpen. En de manier waarop je te woord wordt gestaan. Dus niet alleen een kopje koffie, maar gewoon echt intrinsiek geïnteresseerd zijn in diegene die tegenover je zit.

Researcher: Moet je natuurlijk ook een beetje mazzel bij hebben. Maar als je goed op cultuur stuurt..en dan zeg jij, ja maar we sturen hier niet op, ik denk...

CFO 2: Nou dat doen we wel.

Researcher: Als je er goed op stuurt dan creëer je dus een cultuur waarin die medewerker inderdaad dat gedrag vertoont, en ook gestimuleerd wordt om dat gedrag te vertonen wat jij uiteindelijk uit wil stralen naar die klant. In dit geval is dat dus gelukt.

CFO 2: We doen dus ook altijd die bezoekdagen, altijd een klant of drie vier bezoeken met de intercedent of rayonmanager. Dan pik je ook weleens wat eruit. Hoe doe je dat? Gaat de klant met intercedenten om? Of de verantwoordelijke manager. Dan weet ik natuurlijk ook genoeg. Maar ook hoe komen wij over bij de klant? Misschien zegt die klant wel: nou zo'n bezoek van jou, nooit weer.

Researcher: jij zegt, we sturen er wel op. Op welke wijze stuur jij...

CFO 2: Eigenlijk is het observeren. Als je wat ziet, reageer je erop. Dat kun je alleen doen als je ook in staat bent dat je het ziet. En dat is voorbeeldgedrag. Het zijn kleine dingetjes.

Researcher: In de culture assessment die wij doen daar pakken we inderdaad ook die drie bronnen zeg maar. Questionnaires, people survey-achtige dingen. Gesprekken, interviews. En dan niet alleen met het baasje maar vooral met de medewerkers. Want dan hoor je veel meer informatie. En dan niet over hoe het zou moeten zijn, maar vooral hoe de dagelijkse praktijk echt is. En observeren. Gewoon in het behang kruipen. Er even niet zijn, maar wel alles zien.

CFO 2: Misschien een ander dingetje. Als ik met een intercedent een klant bezoeken, rijden we niet met mijn auto, maar met de auto van de manager.

Researcher: O ja? En waarom?

CFO 2: Dan kan ik een beetje zien of het er representatief uit ziet. En ook echt hele kleine dingetjes. Als de intercedent of de rayonmanager moeite heeft om de klant te vinden, dan weet ik wel dat hij daar niet vaak komt.

Researcher: Wat zijn jullie gemeen.

CFO 2: Maar het is wel zo.

Researcher: Hoe acteren jullie daar vervolgens op? Nou de een is daar wat scherper op dan de ander. Ik zal daar nooit...ik observeer het meestal en ik ben nooit de direct leidinggevende. Maar als je bijvoorbeeld in <vestiging> met die bedompte lunch, dan loop ik even de dag erna naar die...we evalueren het altijd eventjes. Dan zegge we: nou, dat viel me op. Dat zit daar niet snor. De operationeel verantwoordelijke die moet er dan even verder mee gaan. Maar <name> komt ook weleens op een vestiging maar als je als intercedent niet even opstaat als hij binnenkomt dan brandt hij je direct af tot aan je sokken. Die is daar heel wat directer in. Ik heb natuurlijk ook facilities in de portefeuille dus ik bezoek nog weleens

vestigingen omdat ik even het pand wil zien. Je hoeft die hele organisatie niet aan te kondigen, dan kijk je hoe men reageert. Als niemand opstaat om mij even te woord te staan, dan zie ik dat. Als ik Bijvoorbeeld ook HR solutions, die hebben de neiging zich te verstoppen in een gebouw. Als ik dat zie dan zeg ik dat. Je zit een beetje verstopt in een kamertje, maar je moet gewoon op de werkvloer gaan zitten. Daar moet je wel alert op zijn.

Researcher: Dus zo krijg jij toch wel heel veel ... heb jij stiekem wel heel veel KPI's zeg maar, misschien niet op je formele dashboard, maar wel die jullie met het bredere management team zo voor ogen hebben.

CFO 2: Observaties.

Researcher: Ja, dus daarvan zeg je eigenlijk inderdaad: het is niet hard meetbaar, dat willen we ook niet hard meetbaar maken. Dat zijn zachtere factoren. Ook omdat je het niet vaak meetbaar kan maken. Er zijn twee vragen die ik daarbij heb...ik moet even kijken in welke volgorde ik ze stel. In hoeverre nemen jullie daar beslissingen op? Op die zachtere factoren? Als je weet dat als indicatoren als verloop, of als mensen niet opstaan of de bedompte lunch of de auto is niet netjes. Als je weet dat door die indicatoren uiteindelijk de productiviteit naar beneden gaat...nu maak ik misschien een hele lange lijn hoor. Hoe lang wachten jullie voordat jullie daarop acteren?

CFO 2: Dat ligt een beetje aan de zwaarte van het vergrijp, tussen aanhalingstekens.

Researcher: Of misschien de cumulatie van factoren.

CFO 2: Bijvoorbeeld bij die lunch in <vestiging>, die rayonmanager, nou dat heeft misschien nog een paar maanden geduurd, maar toen hebben we wel besloten om ermee te stoppen. Ik heb trouwens ook met de vestigingsmanager klantbezoeken gedaan en daar was ik ook niet helemaal van onder de indruk.

Researcher: Nee. Is dit iets wat business control bij jullie zou kunnen of moeten doen?

CFO 2: Nee, ik vind dat echt iets wat vanuit de leidinggevende van die persoon zou moeten gebeuren. Business control kan wel helpen bij het inzichtelijk maken bij de dertig procent die het niet goed voor elkaar hebben, om te koppelen met een aantal andere variabelen. Om te signaleren van hier is wat aan de hand, want dit klopt niet en dit klopt niet. En dat doen ze ook hoor.

Researcher: Dus bij die analyse van dertig procent dan kom je er dus achter dat bijvoorbeeld het verlooppercentage en ziekteverzuim bij al die vestigingen minder is dan bij de 70 procent goed scorende.

CFO 2: In onze review gesprekken is dat een onderdeel ervan. En de regiodirecteur en de personeeldirecteur die bespreken dan waarom dat is. En vaak is het dan wel zo van dat is een managerfout, of we hebben drie nieuwe intercedenten moeten inwerken. Zo ontstaat dat. Ben je tevreden met je team? Best people review is ook een onderdeel om te kijken hoe de stand is van de kwaliteit van de mensen.

Researcher: En wat bedoel je met best people review?

CFO 2: Dat doe je door een keer per half jaar even in een chart te zetten van wie zijn nou je top performers? Wie zijn onder de maat? Bij wie verwacht je misschien verloop? Dus een tabelletje, schemaatje waarin je kunt zien per gebied of per afdeling hoe je als afdeling ervoor staat. En dan wordt gedacht aan personele ontwikkelingen.

Researcher: Dat inzichtelijk maken en het bespreken tijdens de reviewmeetings van die verlooppercentages, doe je dat alleen voor die dertig procent slechte performance, of doe je dat altijd bij alle reviewmeetings?

CFO 2: We maken inzichtelijk hoe alle units bijvoorbeeld scoren voor een gebied.

Researcher: Ook productiviteit bijvoorbeeld.

CFO 2: Productiviteit, het is logisch dat je je concentreert op de dingen die minder goed gaan. Een uitschieter die het heel goed doet dan vraag je je weleens af hoe hij dat doet.

Researcher: Wat doet hij nou beter dan de rest ... ja. Maar als je zegt, dat zijn indicatoren, ze scoren zo slecht, die 30 procent, omdat deze vijf niet goed zijn, dan zijn dat ook direct indicatoren om die in de gaten te houden voor de goed performende...

CFO 2: Ja ja ja.

Researcher: Als het ziekteverzuim omhoog gaat, of het verloop omhoog gaat, hoeft dat nog niet direct tot uitdrukking te komen tot productiviteitspercentages.

CFO 2: Soms, als je een hele hoge werkdruk hebt, als het ontzettend druk is, kun je prima scoren qua...

Researcher: Ja, maar dan zie je dat bijvoorbeeld je tevredenheid of...

CFO 2: Dus je stelt altijd de vraag 'waarom doet hij het zo goed?' of "waarom doet hij het zo slecht?'. En je verwacht een redelijk...o die unit, nee dat komt omdat een hele grote klant is gevallen. Oke, dan moet die over drie maanden wel weer opgekrabbeld zijn. Als je zegt van er komt ook verloop van management tussendoor, dan moet je verder prikken.

Researcher: Tuurlijk, maar je kan ook zeggen: we kunnen drie maanden daarvoor al zien dat er iets gaat gebeuren door naar die indicatoren te kijken. Ook bij de goed performende. Ik hang er geen oordeel aan, maar ik ben even op zoek naar waarom je, en dat kunnen hele legitieme redenen zijn, waarom je bij die goed performende alleen maar naar productiviteit kijkt, nu chargeer ik, en niet naar die factoren, indicatoren als ziekteverzuim, verloop, voorzieningspercentage kijk je wel naar...de zachtere factoren die eerder in het proces al aangeven dat er in de toekomst iets mis zou kunnen gaan.

CFO 2: Ik begrijp wat je bedoeld.

Researcher: Ik stel de open vraag maar even waarom je dat niet doet. En daar wil ik geen oordeel mee uitspreken, maar ik ben gewoon benieuwd. Dat kan ook zijn omdat de cijfers niet betrouwbaar zijn...

CFO 2: Het is eigenlijk ook ...een goed presterende unit, als je ziet dat die andere KPI's verslechteren, zou dat kunnen betekenen dat die na zes maanden het minder gaat doen. En als je dat nu al weet, kun je wat eerder ingrijpen.

Researcher: Juist.

CFO 2: Ja. Ik denk dat als je je erg verdiept hebt in een stuk of tien units waar het niet zo goed gaat, ik denk, dat kost jouw ontzettend veel energie om dat op te lossen. Dat je gewoon je tijd en capaciteit die je hebt om ook naar die andere te kijken. Ook al zou je het misschien willen, het is heel onnatuurlijk om je te gaan verdiepen in de teams die het heel goed doen. En misschien als er iets opvalt, om daar wat aan te doen. Dan bij degene die het echt ongelofelijk slecht doen.

Researcher: Dat begrijp ik. En daar kan ik me ook alles bij voorstellen trouwens. Aan de andere kant zeg je ook van juist dat zijn de value drivers. Een goed baasje op een vestiging is een value driver. Dus even in extremen, dus niet in de praktijk, even gewoon conceptueel gezien zou je eigenlijk alleen op een goed baasje hoeven sturen en dan weet je dat het financiële resultaat vanzelf komt.

CFO 2: Ja, dat klopt. Maar dat goede baasje dat gaat ook informatie nodig hebben om te kunnen sturen.

Researcher: En zeg je daarmee dat je het inde gaten houden van die indicatoren op een lager niveau neerlegt?

CFO 2: Dat zou wel moeten ja. We moeten eigenlijk de rayonmanager leren hoe hij vanuit het concept de intercedenten optimaal aanstuurt. Daar gaat het wel om. En daar moeten eigenlijk vaststellen of die rayonmanager in staat is om, naast het actief leiding geven en de commerciële rol en noem maar op, om dat model te beheersen. Dat wil je.

Researcher: Als dit jullie strategische bouwstenen zijn, wat zijn dan de indicatoren om te zien dat het bij bijvoorbeeld 'de beste mensen' of 'excellente uitvoering' minder goed gaat? Nog voordat dat tot uitdrukking komt in een productiviteit of omzet, want dan ben je later met ingrijpen. En op welk niveau je dat inricht is een tweede. Ik kan me voorstellen dat dat niet op het Raad van Bestuur-niveau altijd ligt.

CFO 2: De beste mensen, dat heb ik al gezegd. Je moet zorgen dat je mensen aanneemt, met heel veel inspanningen erop, goede ontwikkeling begeleiding, coaching, training, promotie, dat soort elementen, dat hoort daar allemaal bij.

Researcher: En dat zijn ook zaken die jullie monitoren?

CFO 2: Ja.

Researcher: Rekenen jullie daar mensen ook op af? In hoeverre...even bijvoorbeeld een rayonmanager. Is zijn bonus afhankelijk van de zachtere factoren, zoals bijvoorbeeld de people survey of de 360 graden feedback of ziekteverzuim?

CFO 2: Nee. We hebben tot en met het niveau van rayonmanagement relatief...we hebben wel wat KPI's afgesproken, RI's, resultaat indicatoren. Maar die zijn niet gelinkt met een financiële prikkel. Voor de financiële prikkel is in de hoofdrol financiële doelen. Voor de regiodirecteur, daar spelen die ook. Maar we hebben altijd nog een KPI die we zelf mogen benoemen. Dus als we vinden dat iemand onvoldoende aandacht besteedt aan talentontwikkeling, moet je die als vierde KPI benoemen. Alleen die zijn moeilijk meetbaar.

Researcher: Ja?

CFO 2: Ja, vind ik wel. Ik noem maar even een voorbeeld, maar ook niet financieel meetbare KPI's. Meer kwalitatief georiënteerd. Maar goed dat is wel redelijk subjectief en ter inschatting van de leidinggevende van die persoon. Dat is wel iets om te prikkelen.

Researcher: Maar daarvan zeg jij: ook al is het iets subjectiever, meer discretionair, dat zou wel, dat zou een plek kunnen hebben in iemands beoordelingen en bonus?

CFO 2: Ja.

Researcher: Dus niet lager in de organisatie.

CFO 2: Nee.

CFO 2: Theoretisch gezien kun je met intercedenten ook KPI's afspreken die bonus gerelateerd zijn, die je helemaal op maat kan maken, weet ik het allemaal. Maar dat is bijna niet te doen voor 2500 man. En twee, er zijn er ook bij die wisselen ook nogal eens van plek. Daarnaast heb ik dus vijftig procent parttimers, dan moet jij iets bedenken hoe dat uitvoerbaar is.

Researcher: Dus dat is zo'n beperking waarvan je zegt dat...ik zou misschien wel willen...

CFO 2: ... maar dan doen we het toch niet.

Researcher: ...maar het is gewoon niet haalbaar.

CFO 2: Nee.

Researcher: En je kan een dienstencentrum ook niet afrekenen op hun, naja, niet hun eigen ziekteverzuim, maar het ziekteverzuim van een afdeling, of het verloopercentage, of het voorzieningspercentage.

CFO 2: Een tweede daarin, en dat is meer vanuit mijn rol als CFO, zeker op hoofdkantoren. Ik kan met mijn afdeling prima KPI's afspreken die kwalitatief georiënteerd zijn, die ik ook echt kan meten, maar als ik dat heel dom doe, dan betaal ik echt een mega bonus terwijl mijn financiële performance een bonus eigenlijk misschien niet toelaten. En dat vind ik ook

ingewikkeld. Een extreme gedachte, in 2009 ging onze omzet 25 tot 30 procent naar beneden, ik moest echt alle zeilen bijzetten om überhaupt nog enige financiële performance te laten zien. Als ik in het extreme geval met mijn afdeling had afgesproken, van je krijgt honderd procent bonus als je de afbouw van die dertig procent binnen drie maanden realiseert, of dat je je foutenpercentage naar beneden hebt, of weet ik het. Als iedereen dan honderd procent scoort dan sta ik een behoorlijke bonus uit te betalen maar als je het financieel bekijkt kan je dat niet veroorloven.

Researcher: Helemaal begrijpelijk. Maar eigenlijk is het toch wel vreemd wat je nu zegt...

CFO 2: Ja.

Researcher: ...want je wil juist goed scoren op het verlagen van het foutpercentage etcetera. En het afbouwen van... ik bedoel, ik begrijp het dilemma hoor.

CFO 2: Je gaat er vanuit dat je leidinggevende capaciteiten als topmanagement toereikend is om dat doel te bereiken zonder dat je daar financiële prikkels voor moet geven.

Researcher: Ja dat is ook zo, en tot op zekere hoogte zijn mensen natuurlijk volwassen genoeg om te realiseren dat als ik dit nu doe dan heb ik straks mijn financiële prikkel weer.

CFO 2: Of ze denken: het huis staat in brand, we moeten blussen.

Researcher: Ja, helder. Dus je hebt niet altijd een financiële prikkel nodig, en dus ook niet een KPI of een KRI om dat te sturen?

CFO 2: Nee.

Researcher: Ik vond het interessant dat je net het onderscheid maakt tussen KPI's en KRI's. In hoeverre behandelen jullie die anders in de organisatie? Of maken jullie dat onderscheid?

CFO 2: Ja, voor intercedenten heb je per type unit andere RI's. Dus voor de core unit is bijvoorbeeld voorzieningspercentage heel belangrijk. Voor de account unit is aantal bezoeken heel belangrijk. Dus stuur je gedifferentieerd. Per functie hebben we verschillende RI's. En die KPI's die bonusgerelateerd zijn, die zijn voor een regio allemaal hetzelfde, dus vandaar dat onderscheid.

Researcher: Dus KPI's koppel je wel aan bonussen en KRI's niet, maar je monitored er wel op? Althans, misschien jij niet, maar de organisatie.

CFO 2: Het is wel onderdeel van de jaarlijkse appraisal, als je naar competenties kijkt dan geeft het aan hoe je staat.

Researcher: Ja, mooi hoor.

CFO 2: Ja. Wat hebben jullie anders gehoord dan van andere bedrijven. Want ik ben niet de eerste zeg maar...

Researcher: Je ziet veel dat ze hiermee stoeien zeg maar, van je wil eerder naar... ik ga je een vraag stellen voor ik je antwoord ga geven. Dit is uitdaging. We zitten veel op output financiële KPI's, en productiviteit, daar voelen we ons comfortabel mee. Maar als je echt op je value creation, om maar even een mooi woord te gebruiken, zou willen sturen. Dus, wat zijn jou je waarde drijvers, zoals jij dus ook aangeeft bijvoorbeeld het baasje in de organisatie, of goede intercedenten, de merknaam etcetera. Dan zou je eigenlijk willen sturen op meer input KPI's die vaak ook meer niet financieel zijn. En daar zit een soort, en die komen we in de praktijk veel tegen, daar zitten barrières in. En jij noemt er ook een aantal. Zoals: ik kan het maar een keer per jaar meten. Of het is subjectief. De buitenwereld rekent me af vooral op financiële output KPI's. En een punt wat jij heel expliciet naar voren brengt wat ik elders minder hoor is de uitvoerbaarheid ervan. En dat doet mij realiseren dat dat misschien ook met het business model te maken heeft en het personeelsbestand. Het wordt ook heel vaak gedreven door de specifieke business waar je in zit. En over het algemeen zie je in organisaties die meer business-to-consumer zijn dat die eerder geneigd zijn, en ook beter equipped zijn qua organisatie om meer aan de niet financiële leading indicators te denken. Dus die meten erg duidelijk bijvoorbeeld klanttevredenheid in de winkel, neem maar even de bonuskaart van de Albert Heijn. Daar wordt heel duidelijk gemeten: wat doen mijn consumenten? En wanneer ik dit doe in mijn organisatie wat gebeurt er dan daar. Die zitten er veel directer op. En business-to-business heeft minder van dat soort indicatoren en neem even onze relatie met jullie als accountant. Wij meten een keer per jaar, dan komen we langs en zeggen "<name> wat vind je van ons?". Daar zit natuurlijk wat meer achter en omheen, maar dat is minder meetbaar. Dus dat soort verschillen zie je heel duidelijk terug. En over het algemeen zie je wel een duidelijke wens om meer naar die KRI's te gaan, dichter tegen het gedrag aan. Kunnen we eerder meten en indicatoren verzinnen en toepassen die praktisch toepasbaar maken. Want conceptueel kan ik van alles verzinnen, maar het praktisch toepasbaar maken, om eerder in het proces te meten waar het mis gaat.

CFO 2: Daar is leiderschap voor ons heel belangrijk. Onze dienstverlening is wat dat betreft het product. Het gaat om: hoe acteren onze mensen? En dat is erg beïnvloedbaar vanuit leiderschap, dus dat is echt cruciaal. En dat moet je gewoon laten zien. Kijk dit is het.

Researcher: Ja, dat is ook zo. Maar dat betekent dus ook dat jullie organisatiecultuur juist zo belangrijk is. En daarom, ik noemde het net al even toen we beneden stonden te wachten, ik noemde het 'paint it blue', zeg ik dan maar eens eventjes. Daar zijn jullie natuurlijk de koning in. Zodra je iets nieuws binnen krijgt, zeg maar even de < name> acquisitie zo snel mogelijk in de mores van <name> mee, want dan gaat het goed.

CFO 2: Er zijn er heel weinig die zich daartoe hebben kunnen aanpassen. Dezelfde tak van sport, maar die vallen allemaal door het mandje.

Researcher: Ja, ben je daar er ook heel veel van kwijtgeraakt?

CFO 2: Ja. Vanuit het operationeel management, districtsmanager en hoger, zijn er denk ik nog een of twee over.

Researcher: Oke, dus met name hoger in de organisatie?

CFO 2: Ja, maar ook intercedenten.

Researcher: Ja, maar even met name...ik begrijp dat, ja.

CFO 2: Die passen toch niet in de manier hoe wij met onze klanten omgaan.

Researcher: En dan moet daar eigenlijk een verandering van cultuur komen eigenlijk. Hoe proberen jullie dat te realiseren?

CFO 2: In het geval van <name> hebben we dat niet geprobeerd. Daar is het te klein voor.

Researcher: Oke.

CFO 2: Dus we hebben maximaal ingezet op profit synergie. En geen inspanning, of nauwelijks inspanning gedaan om mensen te borgen. We konden ons dat, dat klinkt misschien een beetje arrogant, maar we konden ons dat ook wel veroorloven, ook wel gezien de omvang van <name>, ten opzichte van de omvang van <name>. Dat is onbegonnen werk. Dat is een factor 15. Als je bijna even groot bent dan moet je wel. Of andersom. <name, country> was tien keer zo groot als <name, country> die ertegenover staat. Maar als het verschil zo groot is qua cultuur, maar ook qua aantallen, dan is het toch aan die hele kleine partij die zich moet veranderen, slikken of stikken. Zo simpel is het. Als het je niet aanstaat, ga je maar weg. En daar zijn er toen weggegaan, want ze voelden zich toch niet thuis in de manier waarop wij het deden. Die zaten op een ander werk- en denkniveau. Daar lukt het ook niet mee.

Researcher: Ja, precies.

CFO 2: Overigens, het ingewikkelde aan acquisities in onze tak van sport. Ik heb een paar keer mogen ervaren en de deal op zich dat lukt allemaal wel en een hoofdkantoor integreren dat kunnen we als de beste. Dat is een kwestie van machines aan elkaar en daar pak je je winst. Maar twee vestigingen één van maken die ook nog succesvol is zoals wij dat zouden willen hebben. Nou, dat is heel ingewikkeld.

Researcher: Wat zijn belangrijke factoren hoe je probeert die cultuur op een lijn te krijgen? Of de cultuur van <name> te communiceren?

CFO 2: Dat is bijna niet te communiceren, dat moet je gewoon ervaren. Dat ligt dan aan het leiderschap van de rayonmanager en de manier waarop hij dat dan invult. De manier waarop hij ze motiveert, en dingen doet en weet ik het allemaal bepaalt of dat een succes wordt of niet.

Researcher: ja, oke.

CFO 2: Maar als dat te ver van elkaar af zit dan is het heel ingewikkeld.

Researcher: Dat kan ik me voorstellen.

CFO 2: Interessant product, maar ik wou weleens dat ik een fabriek had. Als ik op de knop 'aan' druk zijn de producten van mijn in plaats van de vorige eigenaar.

Researcher: Ja, daar speelt de menselijke factor een minder grote rol. En bij jullie, net als bij ons, zijn het de mensen die uiteindelijk het verschil maken naar de klant. En dat is dan per definitie ook meer een cultuurkwestie. En ik ben het helemaal met je eens. Cultuur kan je niet...je kan niet iemand vertellen hoe het hier gaat, je moet dat ervaren. De manier waarop ze zich gedragen wordt vooral ook gedreven door de boodschappen die ze ontvangen vanuit dat gedrag, vanuit dat leiderschap, hoe het echt hier gaat.

CFO 2: Eens.

Researcher: Dat is waar je dan ook op kan sturen eigenlijk. Als je mensen of cultuur een bepaalde richting op wil bewegen, die dus anders is dan nu. Dan wil je cultuur juist weten te verankeren. Heel bewust ook in de manier waarop je beslissingen neemt die kernwaarden terug laten komen, die culturele waarden terug laten komen. Dan werd ik nog wel even getriggerd ook door jouw vraag 'wat zijn de beelden bij anderen?'. Deze discussie heeft twee aspecten. We hebben nu met name ingezoomd op het technische meten van KPI's, maar er zitten ook in de hele performance dialoog, in het sturen van die strategie executie naar je strategie zit natuurlijk ook het voeren van de performance dialoog. En daar zie je nogal grote verschillen in zeg maar even...je kan prachtige KPI's hebben, maar als je in business review meeting vooral dialoog hebt over rood is dood, om het zo maar even te zeggen. Dus de rayonmanager moet bij jullie komen en die wordt alleen maar neergesabeld op de rode vakjes, ja dan krijg je niet een open performance dialoog die je eigenlijk zou willen hebben over het feit van hoe komt dat nou dat je verlooppercentage omhoog gaat, of je ziekteverzuim omhoog, of je voorzieningspercentage etcetera etcetera.

CFO 2: Nee wij zijn niet rood is dood. Wij zijn wel ...de dialoog. Dat ervaren wij ook.

Researcher: Nee, daar vind met name een inhoudelijke discussie plaats.

CFO 2: ja, welke maatregelen moet je doen.

Researcher: Daar maken we onderscheid in 'what gets measured gets done' maar 'how it gets measured gets done', dan hebben we het over de performance cultuur. Wat je dus veel ziet is dat er prachtige systemen zijn van KPI's maar dat vervolgens het gedrag en beoordeling er eentje is van rood is dood. Maar tegenovergesteld, en dat is wel interessant, zeiden we aan het begin helemaal, we maken nu eigenlijk een slag naar dat er ook meer consequenties worden verbonden aan het niet voldoen aan je KPI's. Dat is wel een beetje het dilemma, de paradox die daar in zit.

CFO 2: Maar niet zozeer als iemand niet presteert. Dat hoeft t niet per se in het verhaal van KPI's te zijn, maar als hij op andere gebieden te kort schiet dan nemen we ook weleens maatregelen. We hebben twee jaar geleden een regiodirecteur uit haar functie gehaald die op zich het qua cijfertjes heel goed voor elkaar had, maar waar toch het raakvlak met de rayonmanagers kwijt was. Dat is ook niet presteren.

Researcher: Ja, dus dat is misschien meer een KRI, om het zo maar te zeggen, dat is...

CFO 2: ...gebrek aan leidinggeven.

Researcher: Wat mij betreft is dat...dat is misschien geen financiële KPI die op je dashboard verschijnt, maar het is weldegelijk een KPI natuurlijk, of een KRI, maar een indicator van de performance van die betreffende rayonmanager. Als je bij wijze van spreken een prachtig systeem hebt geïmplementeerd en KPI's hebt maar je laat iemand die al drie jaar lang underperforms, en ook zichtbaar voor de organisatie underperforms, laat je gewoon zitten, dan kan je ook inpakken natuurlijk met je KPI's. Dan krijg je een stoffige organisatie.

CFO 2: Dat hebben we weleens in het verleden gehad, dat we te lang...dat je te makkelijk weg komt met middelmatige prestaties. Dat proberen we nu wel wat scherper te krijgen.

Researcher: Dus de crux in het sturen van een goede performance dialoog is consistent handelen op al deze drie niveaus. De goede KPI's, de goede dialoog erover, en ook de goede consequenties daaraan verbinden. Waarbij je tegelijkertijd bij veel organisaties ziet dat ze eerst een set KPI's moeten hebben voordat je de rest kan doen. Dat hoeft natuurlijk niet en dat geef jij net ook al aan. Als de KPI's in ons financiële dashboard geeft misschien niet eens een cijfer over leiderschapscapaciteiten van een rayonmanager. Toch hebben we daar een dialoog over gevoerd. En daar zie je toch dat veel organisaties eerst dit op orde willen hebben voordat ze denken daar een dialoog over te kunnen voeren. Sterker nog, je zou prima een performance dialoog kunnen voeren zonder die cijfertjes, maar met een heleboel zachtere factoren. Alleen durven heel veel organisaties daar niet het gesprek over te voeren, die spreken elkaar niet aan op dat soort gedrag.

CFO 2: Ik heb weleens gehad...dat we met een systeem implementatie bezig waren toen zei een manager "ik moet twee maanden wachten op mijn management informatie". Toen zei ik tegen hem "een goede manager heeft geen cijfertjes nodig".

Researcher: Moet je vooral tegen zo iemand zeggen.

CFO 2: Ja, die kostte enige uitleg. Maar het is in feite wel zo.

Researcher: Om het even af te ronden, want ik zit ook even naar jouw tijd te kijken. In de hele beweging naar het meer sturen op die value drivers, vanuit de veronderstelling dat hoe dichter je op je leading indicators zit, hoe directer je kan sturen op je value drivers eigenlijk, en op je kernwaarden kan sturen. Daar spelen twee factoren een rol. De eerste is die discussie over financieel, niet financieel, leading, lagging, waar we het over hebben. En de andere is ook de manier waarop je ook die dialoog voert. En als je alleen maar op je financiële KPI's monitored dan vergeet je bepaalde dingen. Dan zie je bepaalde dingen gewoon simpelweg te laat. Maar ook als je alleen maar op die financiële KPI's en een rood is dood discussie zal sturen dan heb je daar ook niet een goede dialoog over en zal het management waaraan je leiding geeft vooral vervallen in playing the system, manipulatie van de cijfers en dan krijg je allerlei onverkwikkelijke praktijken. En het rare is dat dat veel met elkaar te maken heeft. Dus je ziet veel organisaties die qua maturity nog niet zo ver zijn op dit vlak, ook op dit vlak niet de goede dialoog voeren. Daarmee heb je dus twee functies eigenlijk die je daarmee wat minder performen in de organisatie. Dat is de monitoring van die strategie executie want je bent gewoon...je ziet simpelweg niet op tijd dat er iets niet goed gaat. Maar ook het gedrag in de organisatie wordt niet goed door die KPI's gestuurd. Het gedrag wordt vooral gestuurd door namelijk de 'rood is dood discussie', noem ik het maar

even, playing the system en er wordt niet echt ondernemerschap getoond. Er wordt niet echt nagedacht over wat kunnen we beter doen. En dat is wat je wel wil, vanuit het management team. Dat is zeg maar het deel wat ook uit de discussie, wat tot nu toe naar voren komt. Maar we willen het nog even allemaal bij elkaar neerleggen.

CFO 2: Oke.

Researcher: Zijn we dingen vergeten, hebben we dingen over het hoofd gezien?

CFO 2: Nee, volgens mij niet.