**NON-FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS AND CORPORATE FAILURE**

**Drawbacks of sole reliance on financial performance measures**

- Short­termism

- Internal focus

- Manipulation of results

- Do not convey the whole picture

- Backward looking

The optimum system for performance measurement and control will include:

• Financial performance indicators (FPIs) – it is still important to monitor financial performance,

e.g. using ROCE, EBITDA, EVA.

• Non­financial performance indicators (NFPIs)  – these measures will reflect the long­term viability

and health of the organisation.

***The measures used should be tailored to the circumstances in the organisation.***

**NFPIs and business performance**

There are a number of areas that are particularly important for ensuring the success of a business and where the use of NFPIs plays a key role.  These include:

• The management of human resources

• Product and service quality

• Brand awareness and company profile.

**Difficulties in using and interpreting qualitative data**

Most NFPIs are in qualitative terms.  These qualitative factors can often:

• Be difficult to measure. For example, two separate customers may be provided with an identical product or

service but may have different perceptions as to how well it satisfied their needs.

• Be difficult to express in quantitative terms.  This problem can be addressed, for example, by using

a scoring system on a customer survey for the level of customer satisfaction.

**Models for evaluating financial and non­financial performance**

There are four key models that an organisation can use to evaluate its financial and non­financial

performance.

• Kaplan and Norton's balanced scorecard

• Fitzgerald and Moon's building block model

• The performance pyramid

**BALANCED SCORECARD**

The balanced scorecard provides a framework which can be utilised to develop a multi­dimensional set of

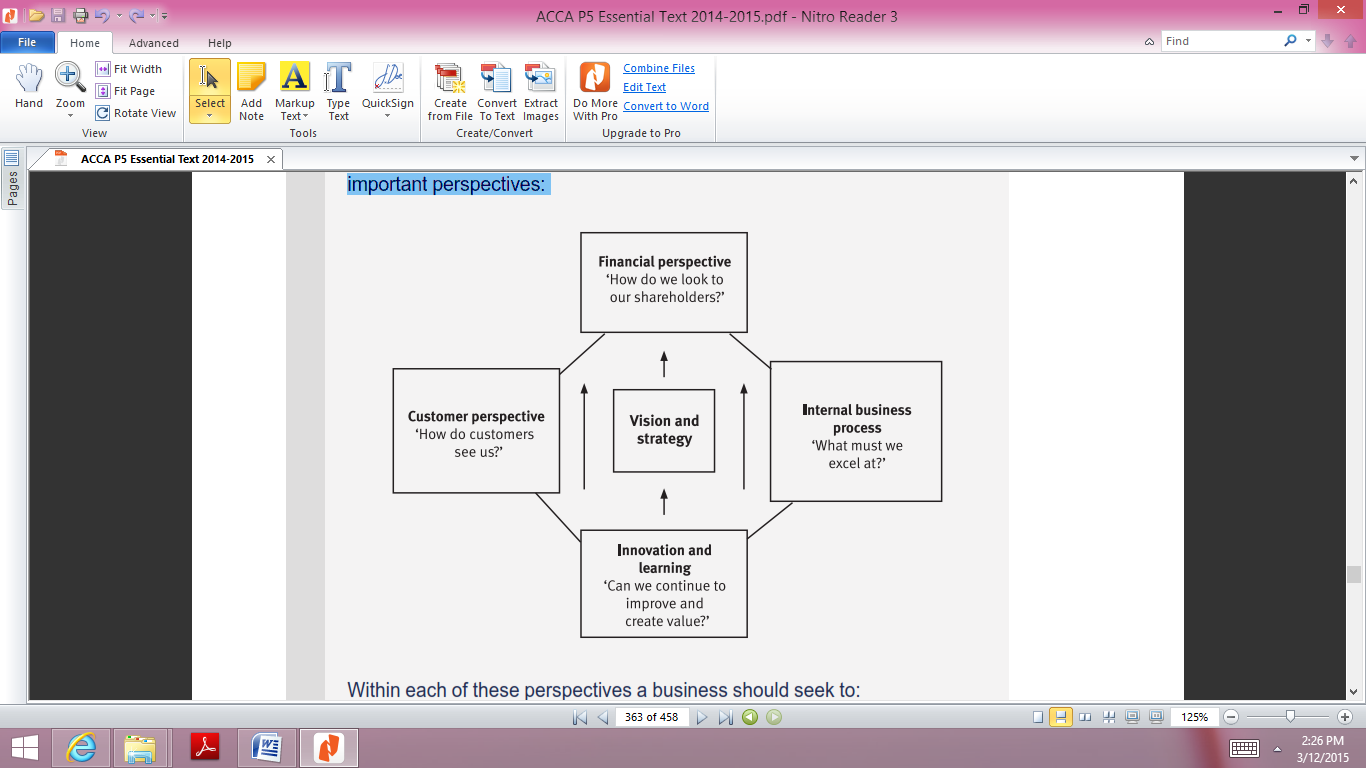
performance measures for strategic control of the business.  The balanced scorecard includes:

• financial measures (these reveal the results of actions already taken)

• non­financial measures (these are drivers of future financial performance)

• external as well as internal information.

The balanced scorecard allows managers to look at the business from four important perspectives:

****

Within each of these perspectives a business should seek to:

• identify a series of goals (i.e. CSFs) and

• to establish appropriate measures (KPIs).

These should be in line with the overall strategic objectives and vision of the organisation.

**Evaluation of the balanced scorecard as a performance measurement tool**

The balanced scorecard provides a balanced view of organisational performance in that:

• it includes a mixture of financial and non­financial measures

• it covers internal and external matters

• it links the fulfilment of long­term and short­term objectives to the achievement of overall strategy and

 vision.

**The disadvantages are as follows:**

• It is **difficult to record and process data of a non­financial**, i.e. qualitative, **nature**.

• **Information overload** due to the large number of measures that may be chosen.  However, Kaplan and

Norton recommended that only a handful of measures are used.

• Potential **conflict between measures**, e.g. profitability may increase in the short­term through

a reduction in product development.

• The **measures chosen may not align with the strategy and/or vision** of the organisation.

• **Poor communication to employees/managers** – organisations which adopt the balanced scorecard but

continue to reward managers on the basis of a narrow range of traditional financial measures are likely to

be disappointed with the results.

• **Lack of commitment by senior management** will lead to an inevitable failure of the scorecard.

• The **cost** involved in establishing suitable measures and in measuring the performance of all four

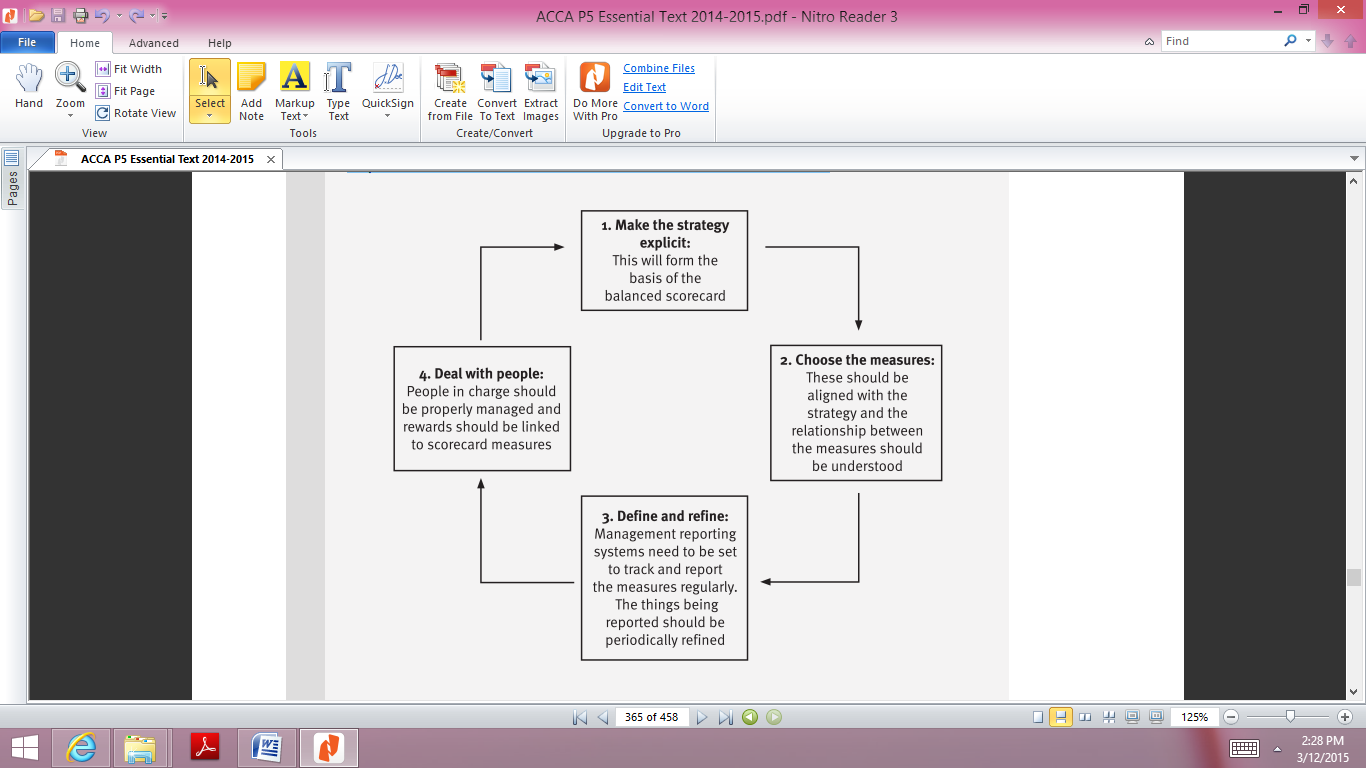
perspectives.

• It focuses on the **strategic level**.  However, a similar approach can be implemented at the tactical

or operational level.

**Implementing the balanced scorecard**

There are four essential activities which have to be executed rigorously if the implementation of the balanced scorecard is to succeed:

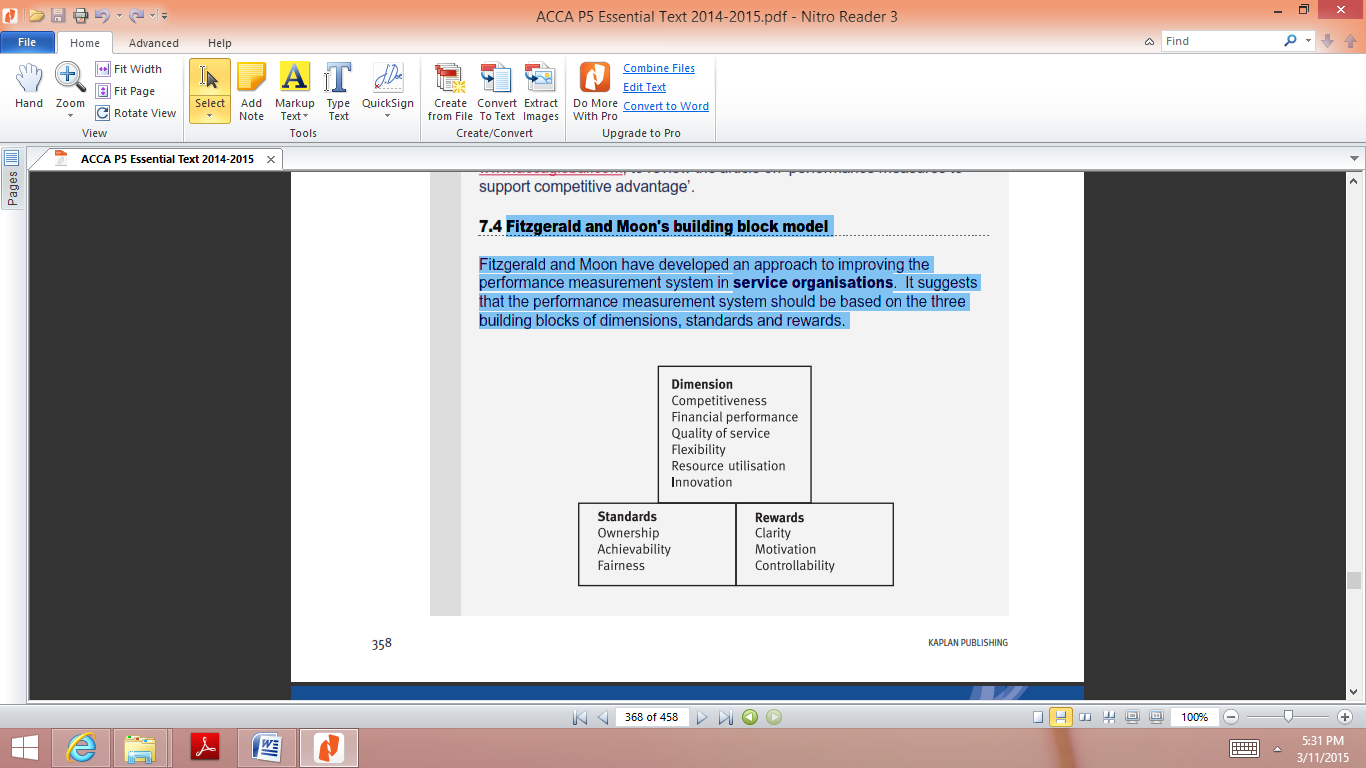
****

**FITZGERALD AND MOON'S BUILDING BLOCK MODEL**

Fitzgerald and Moon have developed an approach to improving the performance measurement system in

**service organisations**.  It suggests that the performance measurement system should be based on the three

building blocks of dimensions, standards and rewards.



**Dimensions**

The dimensions are the goals, i.e. the CSFs for the business and suitable metrics must be developed to

measure each performance dimension. Dimensions fall into two categories: downstream results

(competitiveness and financial performance) and upstream determinants (quality of service, flexibility,

resource utilisation and innovation).

**Dimension**  **Type of measure**

Competitiveness  Relative market share

Financial performance  Turnover growth

Quality of service  Product reliability

Flexibility  Delivery time

Resource utilisation  Productivity

Innovation  New product numbers

**Standards**

The standards are the targets (KPIs) set for the metrics chosen from the dimensions measured.  The standards set should have the following characteristics:

• **Ownership**: Managers who participate in the setting of standards are more likely to accept and be

motivated by the standards than managers on whom standards are imposed.

• **Achievability**: An achievable, but challenging, standard is a better motivator than an unachievable one.

• **Fairness**: When setting standards across an organisation, care should be undertaken to ensure that all

managers have equally challenging KAPLAN PUBLISHING standards.

**Rewards**   Rewards are the motivators for the employees to work towards the standards set.  Remember:

• what gets measured gets done

• what gets measured and fed back gets done well

• what gets rewarded gets repeated.

To ensure that employees are **motivated** to meet standards, the standards need to be **clear** (e.g. the target is

to 'achieve four product innovations per year' rather than to simply 'innovate') and linked to **controllable**

factors.  The actual means of motivation may involve performance related pay, a bonus or a promotion.

**Evaluation of the building block model** - The building block model has a number of advantages:

• All key determinants of success (financial and non­financial) in performance will be measured.

• It is specifically tailored to the service industry.However, it is not without its drawbacks:

• The reward system will operate in a way to optimally motivate the individual staff members.

• Targets are set in such a way to engage and motivate staff, i.e. through ownership, achievability and fairness.

**Drawbacks:**

- It is not suitable for non­service companies.

- It can be difficult to see how the building blocks link to the strategic objectives.

**PERFORMANCE PYRAMID**

• The performance pyramid, developed by Lynch and Cross, includes a hierarchy of financial and

non­financial performance measures.

• The aim is to produce a set of performance measures which are comprehensive in examining the results

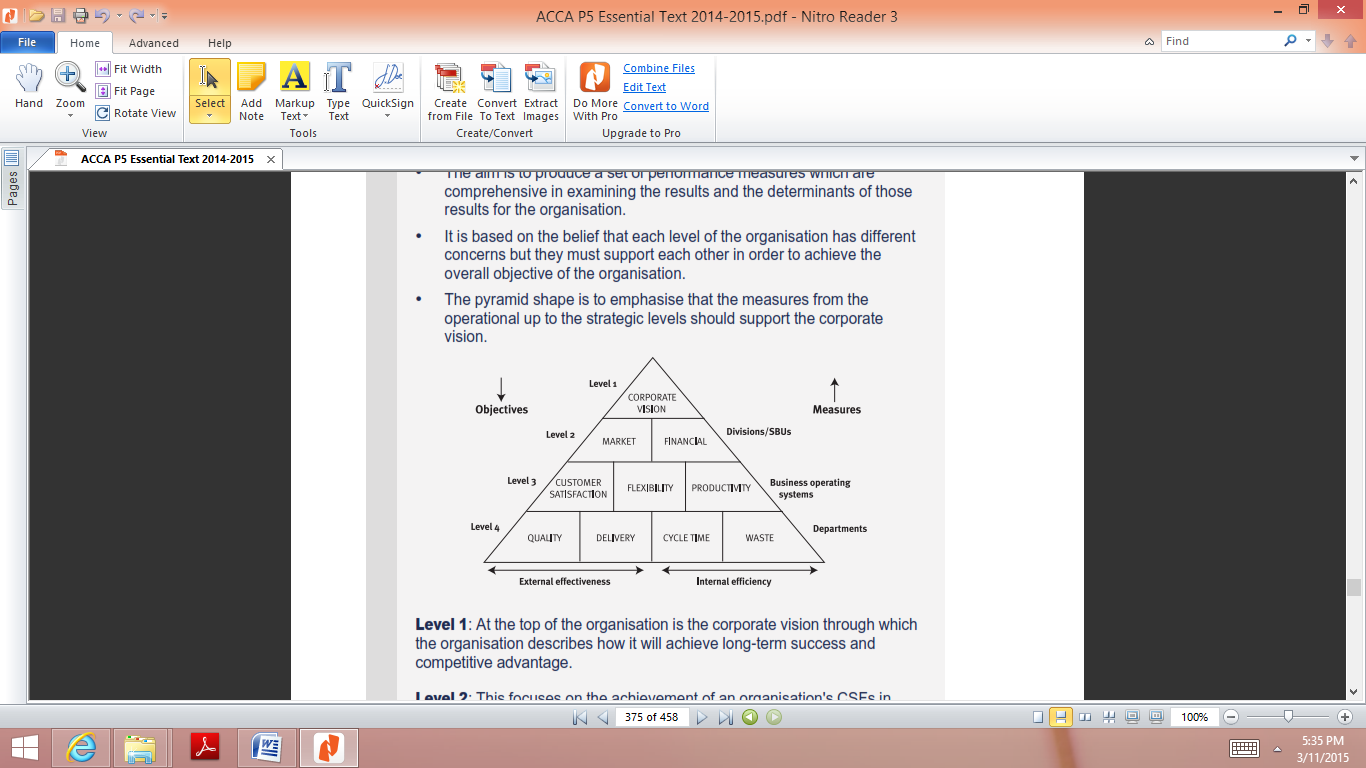
and the determinants of those results for the organisation.

• It is based on the belief that each level of the organisation has different concerns but they must support

each other in order to achieve the overall objective of the organisation.

• The pyramid shape is to emphasise that the measures from the operational up to the strategic levels

should support the corporate vision.



**Level 1**: At the top of the organisation is the corporate vision through which the organisation describes how

it will achieve long­term success and competitive advantage.

**Level 2**: This focuses on the achievement of an organisation's CSFs in terms of market­related measures and

financial measures.  The marketing and financial success of a proposal is the initial focus for the

achievement of corporate vision.

**Level 3**: The marketing and financial strategies set at level 2 must be linked to the achievement of customer

satisfaction, increased flexibility and high productivity at the next level. These are the guiding forces

that drive the strategic objectives of the organisation.

**Level 4**: The status of the level 3 driving forces can be monitored using the lower level departmental

indicators of quality, delivery, cycle time and waste.

The left hand side of the pyramid contains measures which have an external focus and which are

predominantly non­financial.

Those on the right are focused on the internal efficiency of the organisation and are predominantly

financial.

**Evaluation of the performance pyramid -** The performance pyramid has a number of key **strengths** in that:

• it links the performance measures at different levels of the organisation.

• it makes clear the measures that are of interest to external parties (such as customer satisfaction) and those

 that focus on internal factors (such as waste).

However, there are a number of **drawbacks**:

• Implementation of the performance pyramid will use vital management time and resource.

• Some measures may conflict, for example there will be a tradeoff between quality and cost.