

De principes en toepassing van Balanced Scorecard

Inleiding

Balanced Scorecard is een term die heel wat mensen bekend in de oren klinkt. Vooral het woord 'scorecard' komt vertrouwd over omdat velen reeds gehoord hebben van, laat staan gewerkt hebben met, 'boordtabellen': een overzichtelijke samenvatting van de belangrijkste indicatoren die de gang van zaken binnen een onderneming (of andere organisatie) weergeven. En welke bedrijfsleider beschouwt een 'control book', een overzicht met een beperkt aantal tabellen met kerncijfers en bijbehorende grafieken, niet als een ultiem beleidsinstrument? Maar denken we dan wel aan hetzelfde? En waar staat het woord 'balanced' dan voor?

Dat anderzijds de draagwijdte van het concept 'balanced scorecard' ondertussen door heel wat mensen gekend is, is niet verwonderlijk. De meest verspreide vorm werd reeds meer dan 10 jaar geleden ontwikkeld door een expert op gebied van financiële bedrijfscontrole, Robert Kaplan, toen professor van 'accounting' en ondertussen van 'leadership development' aan de Harvard Business School in Boston - USA en zijn collega's. Zij publiceerden hierover o.a. reeds begin 1992 in de Harvard Business Review. Balanced Scorecard is dus nu niet enkel een beproefde methode, de toepassing is bovendien grotendeels ontwikkeld en verder uitgegroeid op basis van ervaring.

Wat is een 'Balanced Scorecard' ?

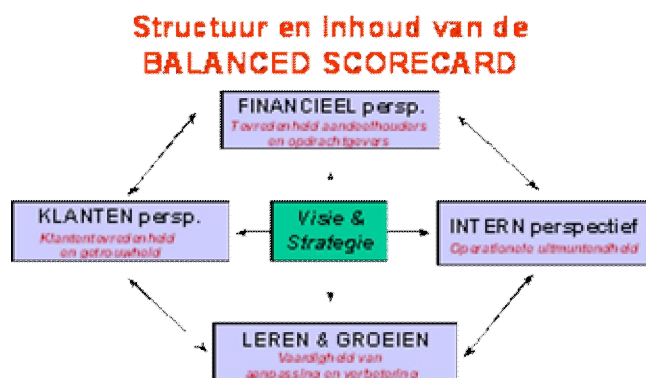
Het concept gaat uit van de vaststelling dat de intrinsieke waarde, de goede werking, de slagkracht en de kansen op toekomstig succes van een onderneming niet meer kunnen gemeten worden enkel en alleen op basis van financiële resultaten en parameters. De aantrekkingskracht van de snel groeiende bedrijven uit de telecom en informatica sector bijvoorbeeld, gaat niet uit van hun financiële prestaties uit het verleden, noch van hun winstvooruitzichten op korte termijn, maar van hun veelbelovende toekomst. Dit 'vertrouwen' steunt, voor het belangrijkste deel, niet op financiële parameters die binnen de onderneming kunnen 'gemeten' worden, maar op andere factoren die niet direct in financiële termen kunnen uitgedrukt worden en die alleszins niet voorkomen in de aanvaarde standaarden van boekhouding. Dat is meteen een eerste verklaring voor het woord 'balanced': niet-financiële naast financiële indicatoren, maar er is nog meer.

Over het type van niet-financiële indicatoren die moeten opgenomen worden in een balanced scorecard zijn heel wat experts en auteurs het ook al eens en dit sluit bovendien goed aan bij de principes van IKZ (Integrale Kwaliteitszorg - TQM): .

- elke organisatie, bedrijf, administratie heeft een reden van bestaan (raison d'être), die voor het belangrijkste deel buiten de onderneming zelf ligt. De onderneming is ontstaan / opgericht om een rol te vervullen t.o.v. 'derden': klanten, bedrijven, consumenten, burgers, ... De onderneming heeft een opdracht (vandaar de term 'opdrachtverklaring' - 'mission statement') tegenover deze 'externe klanten' en zonder deze 'klanten' zou de onderneming haar hoofdredenen van bestaan verliezen en dus waarschijnlijk ook verdwijnen. Naast het 'financiële' perspectief is het 'klanten'-perspectief bijgevolg uiterst belangrijk voor het evenwichtig beoordelen en het voortbestaan van een onderneming.
- om de 'opdracht' t.o.v. de klanten in te vullen (producten te leveren, diensten te verlenen, enz.) moeten er binnen de onderneming / administratie uiteraard activiteiten uitgevoerd

worden, er moeten nieuwe producten ontwikkeld worden, er moet een efficiënte dienstverlening uitgebouwd worden, enz.; aspecten waar de meeste organisaties heel wat (soms bijna uitsluitend) mee begaan zijn. Dit wordt het 'interne bedrijfs'-perspectief genoemd en het behoeft geen betoog dat het heel omvattend kan zijn en alleszins in de lijst van de prioritaire perspectieven niet mag ontbreken.

- de drie voorgaande perspectieven (financiële, klanten en intern) hebben vooral te maken met de operaties, het heden en de nabije toekomst (een horizon van 1, maximum 2 jaar). Het vierde perspectief wordt 'leren en groeien' genoemd en heeft te maken met de programma's en initiatieven die het bedrijf neemt met het oog op de langere termijn. Dit kan heel wat zaken omvatten, maar slaat zeker en voornamelijk op de ontwikkeling en het inzetten van de medewerkers, m.a.w. alles wat onder de termen 'human development', participative management, people satisfaction, enz. kan verstaan worden. Daarnaast wordt er in dit perspectief ook bijzondere aandacht besteed aan het beheer en de doorstroming van de informatie: knowledge management, 'information management', niet de informatietechnologie, dat als een 'hulpmiddel' moet beschouwd worden, maar eerder met aandacht voor 'welke informatie?' en 'waarom?'. Naast de operationele aspecten en de 'harde realiteit' wordt in dit perspectief dus aandacht besteed aan de langere termijn en de 'zachte' (menselijke) aspecten van de bedrijfsvoering; nog een reden om te spreken over 'balanced' scorecard.



figuur hiernaast ziet U een grafische voorstelling van de vertaling van de visie en de strategie naar de vier perspectieven van de balanced scorecard.

Inhoud van de Balanced scorecard

Wat voorafgaat impliceert twee conclusies:

- elk bedrijf moet zijn eigen balanced scorecard opstellen, in functie van zijn eigen specificiteit en prioriteiten. Er bestaat geen 'blauwdruk' of recept voor het invullen van de elementen van de balanced scorecard. Deze bedenking stemt volledig overeen met de ervaring van bedrijven die met goed resultaat het IKZ model van EFQM toegepast hebben: het succes is een weg die de organisatie zelf moet afleggen, niemand kan dit in haar plaats doen ... ook al bestaan er ervaren gidsen.
- het ontwikkelen van een balanced scorecard is een nuttige en noodzakelijke leerervaring voor alle geledingen binnen het bedrijf. Het is een manier om vanaf de top de strategische prioriteiten te formuleren of te bevestigen, het is een benadering die iedereen toelaat zijn/haar activiteiten te situeren binnen deze prioriteiten en het maakt duidelijk wat zijn/haar persoonlijke bijdrage is tot de resultaten van de onderneming, waar de prioriteiten liggen en waarom bepaalde veranderingen noodzakelijk zijn.

Naast een rapporteringmechanisme is balanced scorecard dus in de eerste plaats een managementproces, dat start met het (her-)formuleren van de visie (wat het bedrijf op termijn wil zijn) en van de strategie (de af te leggen weg naar deze doelstelling).

Opstellen van de balanced scorecard op het hoogste niveau

Het 'vertrekpunt' van de balanced scorecard is de strategie, de prioritaire doelstellingen in functie van de opportuniteiten in de bedrijfssector, de eigen ambities en mogelijkheden en de eensgezindheid (consensus) en het engagement dat hier rond kan bereikt worden. Het is de bedoeling dat een strategie inspirerend werkt, dat het kan voorgesteld en verteld worden als een 'boeiend verhaal', ambitieus en tegelijk realistisch; de benadering en de structuur van de balanced scorecard kan hierbij helpen als referentiekader.

Zoals we weten is het uitbouwen van een strategie een zorgvuldig afwegen van externe opportuniteiten en risico's, samen met de interne sterktepunten en deelaspecten waarin verbetering of verandering noodzakelijk zijn. Bij deze interne analyse kan een zelfbeoordeling op basis van het EFQM excellence model (European Foundation for Quality Management) een goed hulpmiddel zijn, ook en vooral om de prioriteiten voor actie vast te leggen en hier rond consensus te bereiken.

Het is van cruciaal belang dat het top management (in zijn totaliteit) eensgezind is over de strategische doelstellingen in elk van de vier perspectieven van de balanced scorecard: 'hoe zal ons bedrijf succesvol zijn, op financieel gebied, in de ogen van zijn klanten, op gebied van zijn interne prestaties, in zijn actieplannen om de onderneming te verbeteren en uit te bouwen en t.o.v. de prestaties van zijn concurrenten?' De eensgezindheid rond deze visie is een fundamentele voorwaarde voor het succes van de verdere implementatie. Bovendien is het een leerervaring in het uitbouwen van een strategie en geselecteerde objectieven, maar ook in het uitbouwen van de samenwerking van het directieteam.

Voor elk van de strategische doelstellingen worden vervolgens de kritische succesfactoren geformuleerd: een beperkt aantal (kwalitatieve) resultaten die moeten gehaald worden om te kunnen stellen dat de strategische doelstellingen inderdaad bereikt werden (of niet).

Aan elke kritische succesfactor worden dan één of meer maatstaven gekoppeld ('hoe gaan we de verwezenlijking meten?'), met kwantitatieve doelstellingen (targets) voor de komende periode en actieplannen (initiatieven) om de targets te halen.

Het zal duidelijk zijn dat er een zo sterk mogelijk oorzakelijk verband moet gelegd worden tussen de kwalitatieve en de numerieke doelstellingen en de voorziene acties.

De strategische focus van de onderneming moet herkenbaar zijn aan het aantal prioriteiten en strategische objectieven die vastgelegd worden. Alhoewel er geen 'magisch' getal bestaat voor het aantal doelstellingen dat in een 'goede scorecard' mag opgenomen worden, is de aanbeveling om niet meer dan 20 kritische succesfactoren te bepalen, verspreid over de vier perspectieven: wanneer alles belangrijk is, dan verwateren de echte prioriteiten in het geheel. Naast het aantal is de coherentie een even belangrijke factor: er mag in geen geval een conflict zijn tussen doelstellingen, een euvel dat in heel wat organisaties, vooral deze die volgens een sterke functionele structuur werken regelmatig leidt tot tegenstellingen en blokkeringen op het operationeel niveau.

Coherentie tussen de perspectieven

Er moet dus een optimaal verband uitgebouwd worden tussen de doelstellingen van de vier perspectieven onderling. Een eenvoudig voorbeeld om dit duidelijk te maken:

- indien een bedrijf zijn winstresultaten wil verhogen, dan moet het zakencijfer verhogen en / of moeten de kosten dalen (financieel perspectief)
- meer zakencijfer zullen we vooral maken door de getrouwheid van onze klanten te verbeteren: een (te groot) aantal is bijvoorbeeld vorig jaar overgestapt naar onze concurrent omdat de betrouwbaarheid van onze producten op een bepaald ogenblik te wensen overliet (klantenperspectief)
- om de betrouwbaarheid van onze producten te verhogen, moeten we in eerste instantie ons productie proces beter stabiliseren en daarna verbeteren (intern perspectief) .
- om een stabielere productie proces te bekomen en verbeteringen door te voeren, moeten we onze medewerkers een prioritaire doelgerichte opleiding geven (leer- en groei perspectief) .

Op deze manier kunnen 'slierten' van prioritaire thema's uitgebouwd worden doorheen de vier perspectieven, die een sterk oorzaak-en-gevolg verband hebben en die tezamen een systeem (model) vormen van het geheel van de prioritaire doelstellingen.

Ontplooiing

Studies bij bedrijven die geen gebruik maakten van een benadering zoals de balanced scorecard hebben tot de volgende vaststellingen geleid:

- bijna iedereen gaat erover akkoord dat een goede strategie de basis is voor succes

- twee derden (slechts) van de senior managers zeggen dat ze de strategie van hun onderneming afdoend begrijpen (of er akkoord mee gaan ?)
- in minder dan één derde van de ondernemingen wordt de strategie op een doeltreffende manier ontplooid tot op het operationeel niveau.
- vandaar dat minder dan 10 percent van de operationele medewerkers zeggen de strategie van hun onderneming te kennen.

Als belangrijkste redenen voor de gebrekkige ontplooiing worden aangehaald:

- in 57% van de gevallen slaagt men er gewoon niet in om de strategische doelstellingen op een adequate manier te vertalen naar de basis.
- in 39% van de gevallen komt men er niet toe om goede actieplannen te bedenken voor het behalen van de strategische doelstellingen.
- in 27% van de gevallen is de strategie te algemeen geformuleerd.

Hieraan kunnen een paar belangrijke conclusies verbonden worden:

- de noodzaak om voldoende aandacht te besteden aan het overleg op topniveau met de nadruk op consensus, eerder dan een 'natuurlijk akkoord' op basis van de hiërarchische verhoudingen of van een meerderheid van stemmen onder de operationele leiders. Elke manager die de strategie van de onderneming niet begrijpt of aanvaardt, zal 'eigen' prioriteiten en objectieven nastreven en dat kan tot belangrijke 'afwijkingen', laat staan disfunctionaliteit en conflicten aanleiding geven bij de uitvoering.
- het belang van een structuur, een raamwerk zoals de balanced scorecard om het delicaat proces van de ontplooiing te ondersteunen.

Pas nadat er consensus is op topniveau rond de formulering van de strategische doelstellingen, kan men bijgevolg starten met het 'vertalen' naar de functionele en de operationele niveaus.

Een efficiënte en doeltreffende 'vertaling' veronderstelt een aangepaste managementstijl, een combinatie van leiderschapskwaliteiten (vertrouwen scheppen, voorbeeld functie, overtuigingskracht, geduld...), communicatie (informatie en dialoog) en betrokkenheid en engagement aan de basis.

De vertaling moet trapsgewijs gebeuren, in cascade, van elk hoger niveau naar het daarjuist onderliggende en kan pas dan verder gezet worden wanneer een bepaald niveau 'afgewerkt' is. Het vergt dus tijd en misschien lukt het ook niet zo goed bij de eerste poging. Het gebeurt best in werkvergaderingen op basis van een dialoog rond de vraag: 'wat kunnen wij, op ons niveau, doen om bij te dragen tot de verwezenlijking van de objectieven van het hogere niveau ?'

Hierbij kan de structuur van de vier perspectieven verder gebruikt worden, met de vraag: 'wat kunnen wij desgevallend doen op financieel gebied, t.o.v. de externe klanten, aan de goede interne werking en op gebied van persoonlijke vorming en ontwikkeling op de langere termijn ?'. Voor elk antwoord worden (kwalitatieve) doelstellingen vastgelegd, samen met de manier waarop de verwezenlijking hiervan kan gemeten worden (maatstaven), numerieke objectieven voor de komende periode en de actie(s) die zullen ondernomen worden.

Dit alles moet zo veel mogelijk gebeuren op basis van een 'dialogue' eerder dan van 'opgedrongen beslissingen': indien het management geen verbintenis, laat staan een akkoord, kan bereiken over de objectieven vanwege diegenen die ze moeten verwezenlijken, dan berust het halen van de strategische doelstellingen meer op hoop dan op vertrouwen en zal de onderneming verder moeten geleid worden volgens het (ondertussen voorbijgestreefde) principe van 'command and control', eerder dan van op basis van vertrouwen, empowerment en coaching. Dan blijven de operationele mensen *werknemers* aan wie enkel gezegd wordt wat ze moeten doen, eerder dan dat ze zich kunnen ontplooien tot *medewerkers*, die in groeiende mate mede de goede werking van het bedrijf ter harte nemen.

De formulering van de objectieven moet, op zijn minst, toelaten dat medewerkers hun activiteit kunnen situeren binnen de strategie en hun bijdrage tot de resultaten van de onderneming kunnen herkennen.

De groeiende participatie van de medewerkers is een geleidelijke evolutie (reken maar een paar jaar), die aansluit bij de principes en de vereisten van een (goed) kwaliteitssysteem en bij de invoering van het continu verbeteren (IKZ).

De ontplooiing van het beleid (policy deployment) door toepassing van de balanced scorecard benadering zal dan ook jaar na jaar verbeteren naarmate de inzichten evolueren, het vertrouwen groeit en de dialoog een hogere graad van maturiteit bereikt.

Rapportering, review en feedback

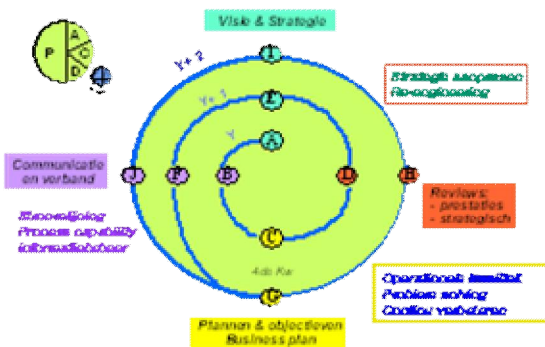
Het opvolgen van de verwezenlijking van de vooropgestelde objectieven, indicatoren en actieplannen, gebeurt volgens een frequentie die past bij de activiteit van de onderneming: het toepassen van de balanced scorecard methodologie beïnvloedt dit aspect niet.

Kaplan dringt er in zijn werken sterk op aan dat het bedrijf moet beschikken over een gepast (informatica) rapporteringssysteem. Er bestaan software toepassingen die algemene, zowel als gepersonaliseerde rapportering op een bijzonder visuele manier met cijfers, tekst, grafieken en symbolen ondersteunen, een snelle communicatie toelaten, maar die bovendien het opzetten van de scorecard(s) op de diverse niveaus met het vastleggen van doelstellingen, definities, maatstaven, targets, acties, thema-links, enz. aanzienlijk vergemakkelijken.

Naast de rapportering van resultaten en indicatoren is het ook belangrijk dat op regelmatige basis nagegaan wordt in hoeverre de strategische opties of de onderliggende doelstellingen niet moeten bijgestuurd worden (double loop learning – PDCA). De ervaring leert dat dit best gebeurt in afzonderlijke reviews, om te vermijden dat de korte termijn bekommernissen te veel invloed hebben op het langere termijn denken.

Ook hier is de frequentie afhankelijk van de bedrijfstak, minstens één à twee maal per jaar lijkt aangewezen, maar in sommige sectoren, zoals de telecommunicatie, is dit zeker ontoereikend, omdat de factoren extern aan het bedrijf veel sneller evolueren.

HET BSC MANAGEMENT SYSTEM



Hiernaast ziet U een voorstelling van een cyclus over drie jaar, die vertrekt bij een eerste formulering van de visie en strategie (punt A), dan overgaat in het ontplooiingsproces, zoals hierboven beschreven (punt B voor het eerste jaar), daarna komt het vastleggen van de objectieven op het operationeel niveau (punt C), wat in vele bedrijven gekend is als het 'business plan'

Punt D vertegenwoordigt de periodieke reviews, met feed-back naar de verfijning van de strategische doelstellingen in het tweede jaar (punt E), enz.

Conclusie

Achter 'balanced scorecard' zit veel meer dan een reeks vernuftige en aantrekkelijk voorgestelde boordtabellen.

Het is een strategische management benadering voor het vastleggen en opvolgen van de bedrijfsobjectieven.

Het is in de eerste plaats een methodiek voor het top en midden management om de volledige organisatie maximaal in te zetten voor en te betrekken bij het verwezenlijken van de strategische prioriteiten.

Het is een continu leerproces op alle niveaus van de onderneming, die door een grotere cohesie en meer doelgericht denken en werken, leidt tot een sterkere organisatie die de evolutie en de veranderingen in bedrijfsvoering beter aankan.

Het is een beproefde benadering die in zijn principes reeds vele jaren toegepast wordt door bedrijven die als succesvol erkend worden en er voor een deel zelfs hun overleving aan te danken hebben.

Bibliografie

- R.S.Kaplan, D.P. Norton **THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION** (2001)
Harvard Bus School Press - Boston - USA ISBN 1-57851-250-6
- in 't Nederlands: FOCUS OP STRATEGIE* (2002)
Uitgeverij Business Contact – Amsterdam - ISBN 90 254 9528 1
- en Français: COMMENT UTILISER LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF*
Editions d'Organisation – Paris – ISBN 2 7081 2590 7
- R.Y.Chang, M.W.Morgan **PERFORMANCE SCORECARDS** (2000) Jossey-
Bass Inc – San Francisco – USA - ISBN 0-7879-5272-9
- Nils-Göran Olve ... (et al) **PERFORMANCE DRIVERS** (1999)
John Wiley & Sons - Chichester - UK - ISBN 0-471-98623-2
- A. de Waal, H. Mijland-Bessems & H. Bulthuis **METEN MOET!** (1998) Kluwer
Bedrijfsinformatie - ISBN 9026728492
- R.S.Kaplan, D.P. Norton **THE BALANCED SCORECARD** (1996) Harvard
Bus School Press - Boston - USA ISBN 0-87584-651-3
- in 't Nederlands: OP KOP MET DE BALANCED SCORECARD* (2001)
Uitgeverij Business Contact – Amsterdam - ISBN 90 254 2303 5
- A. de Waal en H.Bulthuis **CIJFERS ZEGGEN NIET ALLES** (1995)
Kluwer Bedrijfswetenschappen - ISBN 90 267 2110 2
- L.A.F.M. Kerklaan ... (et al) **DE COCKPIT VAN DE ORGANISATIE** (1994)
Kluwer Bedrijfsinformatie BV – Deventer – Nederland ISBN 90 201 2856 6
- Y. Akao **HOSHIN KANRI** (1991)
Productivity Press – Portland Oregon – ISBN 0 915299 57 7
- Gary Hamel **LEADING THE REVOLUTION**

Harvard Bus School Press (2000) - ISBN 1-57851-189-5
- Gary Hamel, C.K. Prahalad **COMPETING FOR THE FUTURE**

Harvard Bus School Press – Boston - USA (1994) – ISBN 0-87584-416-2
- Henry Mintzberg **THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING**

Prentice Hall – Harlow – England – UK (1994) ISBN 0-13-781824-6
- Henry Mintzberg **STRATEGY FORMATION: SCHOOLS OF THOUGHT** Harper & Row
(1990)
- Peter Schwartz **THE ART OF THE LONG VIEW**