

## Balanced scorecard

De balanced scorecard is ontstaan binnen het Nolan Norton Institute, de research organisatie van KPMG. Dit instituut heeft in 1990 een internationale studie bij meerdere klanten uitgevoerd over prestatiemeting, waarbij het concept van de balanced scorecard is onderzocht.

### achtergrondinformatie

#### Geschiedenis van de balanced scorecard

Over het ontstaan van de balanced scorecard doen verschillende verhalen de ronde. De korte versie van de ontstaansgeschiedenis luidt als volgt.

Robert Kaplan had een afspraak met de directeur van IBM in Canada. Deze man, John Tompson, kwam op dat moment net terug van een rondje golf en zei tijdens het gesprek dat het hem erg handig zou lijken om precies zo'n scorekaart te hebben voor zijn bedrijf als hij net voor het golfen had gebruikt. Kaplan bedacht na het gesprek de term balanced.

De uitgebreide versie van het verhaal is als volgt.

In 1990 en '91 betaalde het Nolan Norton Instituut, in die tijd de researchtak van accountantskantoor KPMG, een één jaar durende studie getiteld 'Measuring Performance in the Organisation of the Future', oftewel: het meten van prestaties in de organisatie van de toekomst. Bij dit project was David Norton projectleider en Robert Kaplan de wetenschappelijke adviseur. Binnen het project werden twaalf bedrijven onderzocht die heel vooruitstrevend bezig waren met prestatie management. Er werd gekeken wát er werd gemeten binnen deze bedrijven en op welke manier.

Een van de bedrijven die werden onderzocht, was Analog Devices, een beursgenoteerde fabrikant van elektronica-componenten. Binnen dit bedrijf werden niet alleen traditionele financiële indicatoren gemeten, maar ook zaken als klantlevertijden, productiecycli, kwaliteit en productontwikkeling. Binnen Analog Devices werden deze dingen bijgehouden op een Corporate Scorecard.

Tijdens het onderzoek bleek dat het nauwkeurig meten, zoals Analog Devices deed, van meer dan alleen de financiële prestaties, tot betere resultaten leidde. Vervolgens werd een eerste versie van de balanced scorecard ontwikkeld, waarmee binnen verschillende bedrijven proeven werden gedaan.

Kaplan en Norton beschrijven in 1996 dat de balanced scorecard van meetinstrument is geëvolueerd naar een instrument om de prestaties van de onderneming evenwichtig te sturen en evalueren. Toen ze begonnen, zagen bedrijven in de methode vooral een goede gelegenheid om een aantal zaken beter te meten. In een later stadium werd de balanced scorecard ook een manier om de strategie te bepalen en verder te ontwikkelen. Inmiddels zijn we in een derde fase beland, waarin veel aandacht is ontstaan voor implementatie en terugkoppeling van resultaten naar de uitgestippelde strategie.

Tegenwoordig is de balanced scorecard veruit het meest gebruikte instrument op het gebied van prestatie management. Een recent onderzoek van Bain & Company, een Amerikaans adviesbureau, liet zien dat van de grote bedrijven in de Verenigde Staten, de zogenaamde Fortune 500, meer dan de helft de balanced scorecard in de een of andere vorm gebruikt. In Europa ligt dat cijfer op ongeveer 40% en in Australië maakt ruim 35% van de grote ondernemingen gebruik van de balanced scorecard.

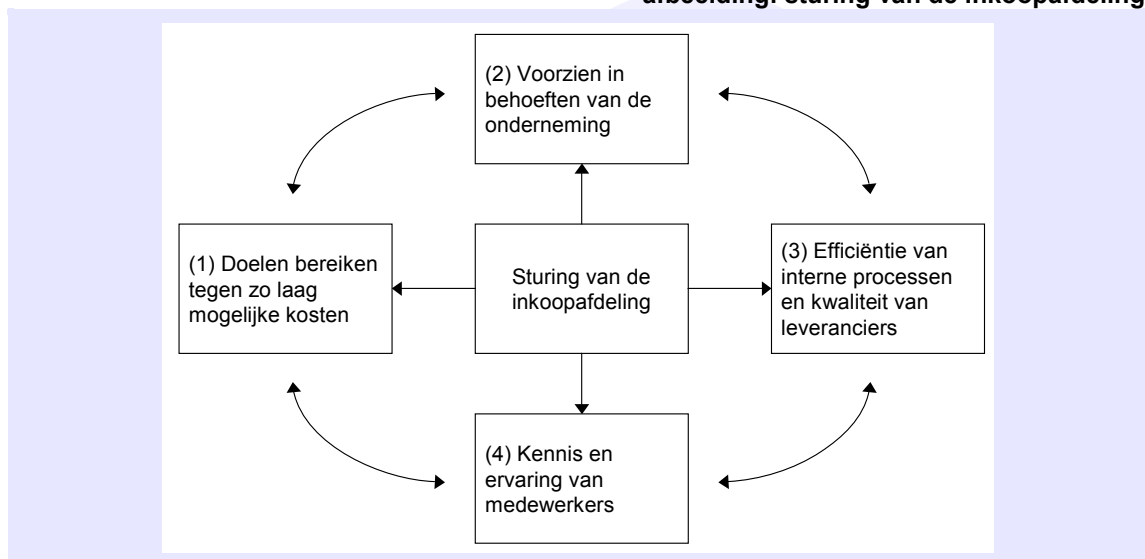
## De vier perspectieven van de balanced scorecard

De balanced scorecard is geschikt voor het ontwikkelen van een samenhangend geheel van verschillende kritische succesfactoren, maar dan voor de gehele organisatie. Deze samenhang wordt mogelijk gemaakt doordat de balanced scorecard is ingedeeld naar vier verschillende perspectieven:

- Perspectief 1: het financiële perspectief.
- Perspectief 2: het klant/markt perspectief.
- Perspectief 3: het perspectief van de interne bedrijfsprocessen en de kwaliteit van de leveranciers.
- Perspectief 4: het leer- en innovatieperspectief.

De vier perspectieven binnen de balanced scorecard hangen op een logische manier met elkaar samen. Wie financieel wil scoren, moet zijn klanten tevreden stellen. Wie zijn klanten tevreden wil stellen, moet zijn interne processen op orde hebben. En wie zijn interne processen telkens wil verbeteren, moeten leren, groeien, vernieuwen. In de volgende paragrafen gaan we dieper op de vier perspectieven in.

afbeelding: sturing van de inkoopafdeling



Voor het maken van een balanced scorecard voor een inkoopafdeling moeten er vier vragen worden beantwoord, die de richting aangeven waarin de inkoopafdeling gestuurd wordt:

- In hoeverre slaagt men erin de gestelde doelen en taken te bereiken tegen zo laag mogelijke kosten? (perspectief 1)
- Zorgt men voor een bevredigende invulling van de wensen van de (interne) klant / organisatie? (perspectief 2)
- Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de interne processen en leveranciers en hoe verloopt de samenwerking met hen? (perspectief 3)
- Wordt er voldoende aandacht geschonken aan de ontwikkeling van kennis en ervaring van inkoopmedewerkers? (perspectief 4)

**praktijkvoorbeeld**

Een hightech organisatie besluit om de balanced scorecard voor de inkoopafdeling in te voeren. De volgende prestatie-indicatoren worden op de balanced scorecard gezet.

**(1) Doelen bereiken tegen zo laag mogelijke kosten**

Met behulp van de indicator inkoopresultaat zal de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie worden aangetoond. Om na te gaan hoe goed wordt gepresteerd ten opzichte van budgetten, kan ook hiervoor een indicator worden gebruikt. De 'juistheid' van de prijs kan worden vastgesteld door middel van benchmarks. Indicatoren zijn: inkoopresultaat, afwijking ten opzichte van het budget en prijs ten aanzien van branchegenoten via benchmarking.

**(2) Voorzien in behoeften van onderneming**

Aangezien de kwaliteit van de producten als een kritische succesfactor wordt gezien, zal in ieder geval het aantal klachten worden gemeten. Daarnaast streeft de branche waarin de organisatie zich bevindt naar lage voorraadkosten, omdat de producten en onderdelen duur zijn. Prestatie-indicatoren zijn: aantal klachten van interne klanten en het gemiddelde aantal voorraaddagen van onderdelen en materialen.

**(3) Efficiëntie van interne processen en kwaliteit van leveranciers**

De efficiëntie van processen is enigszins onafhankelijk van de strategische doelstellingen van de organisatie. Wat de strategie ook is, processen moeten effectief en efficiënt worden uitgevoerd. Gezien de nadruk op een lage voorraad (vanwege de hoge kosten) wordt onder andere gestuurd op de voorraad omloopsnelheid. Indicatoren zijn: aantal artikelen en types; aantal leveranciers en omloopsnelheid van voorraad.

Vooral op het gebied van de kwaliteit van producten moeten leveranciers bewijzen dat ze het waard zijn om aan deze organisatie te leveren. Gezien de hoge kosten en afhankelijkheid van deze producten wordt de nadruk gelegd op kwaliteitsverbeteringen. Ook levertijdbetrouwbaarheid is belangrijk, gezien de hoge kosten van voorraad. De afhankelijkheid van leveranciers is groot. Vandaar dat er wordt gemeten hoeveel nieuwe contacten er worden gelegd om deze afhankelijkheid te verminderen. Indicatoren zijn: het aantal leveranciers dat kwaliteitsniveau haalt op kwaliteit, op levertijd en op betrouwbaarheid, specifieke kwaliteitsverbeteringen aan producten en nieuwe contacten met leveranciers om het afhankelijkheidsprobleem op te lossen.

**(4) Kennis en ervaring van medewerkers**

Een kritische succesfactor in deze hightech omgeving is technische kennis. Daarnaast moet aandacht worden besteed aan inkoopvaardigheden, om de voorwaarden waaronder wordt ingekocht scherp te stellen en te houden. Prestatie-indicatoren zijn: aantal cursusdagen, deelname van inkoopmedewerkers aan technologieverbeteringsteams en het behalen van inkoopspecifieke diploma's of certificaten.

In de praktijk hanteren de meeste bedrijven die de balanced scorecard hebben ingevoerd, eenvoudige formulieren waarop een aantal scores op verschillende gebieden kan worden bijgehouden. Dat kunnen papieren formulieren zijn, maar ook formulieren op de computer. Voor alles wat wordt gemeten, wordt vooraf een doel of norm bepaald. Op de scorecard wordt de score ten opzichte van de norm genoteerd. Op die manier kan iedere keer dat de scorecard wordt bijgewerkt, worden bepaald of het op dát specifieke onderdeel goed of slecht gaat in een bedrijf. Binnen bedrijven worden de balanced scorecards die gelden voor de onderneming als geheel, vaak weer doorvertaald naar balanced scorecards voor de verschillende afdelingen, zoals de inkoopafdeling. Het is zelfs mogelijk om uiteindelijk te zorgen dat ieder team of zelfs ieder individu een eigen scorekaart heeft.