

THEMA BSC

N. Helgers-Enter, bedrijfskundig adviseur, divisie Handel & Industrie Eiffel (nenter@eiffel.nl) en
R. Homan, senior financieel projectmedewerker divisie Handel & Industrie Eiffel (rhomann@eiffel.nl)

Hoe de BSC fantasierijk in te voeren



BSC in de praktijk (slot)

Creatief omgaan met de balanced scorecard

In de huidige praktijk wordt de balanced scorecard (BSC) door bedrijven en instellingen met weinig fantasie ingezet. Dat is jammer, want vanuit de grondslag van de BSC zijn namelijk meerdere, alternatieve manieren van invoering mogelijk. In dit laatste artikel in de reeks artikelen over de balanced scorecard zal vanuit de gangbare wijze van invoering van een BSC worden teruggegaan naar de kern van de BSC-principes. De auteurs gaan hierbij met name in op de beperkingen van de BSC: het is geen tovermiddel, maar een instrument.

NATASJA HELGERS EN ROB HOMAN

De balanced scorecard is inmiddels zo bekend dat iedereen schijnt te weten waar het bij de invoering en het gebruik van de BSC om gaat. Het instrument wordt bij uitstek ingevoerd vanwege de volgende redenen:

- als ondersteuning bij het (her)formuleren van de bedrijfsstrategie in het kader van continue verbetering;
- als kompas, door het continu volgen van de strategische koers;
- als garantie voor continuïteit, door toekomstgericht te managen op meer dan alleen financiële aspecten;
- als communicatiemiddel tussen de verschillende segmenten;
- als raamwerk, om stapsgewijs en op eenvoudige wijze de strategie in concrete doelstellingen te vertalen.

Waar het vaak misgaat, is dat de BSC wordt ingezet als wondermiddel om de organisatie weer op de juiste koers te krijgen. Het bezit van een BSC wordt dan als de utopische eindsituatie gezien, hoewel het eigenlijke werk pas na de invoering begint. In dit artikel zal daarom, vanuit de gangbare wijze van invoering van een BSC worden teruggedaan naar de kern van de BSC-principes door de beperkingen van die invoering tegen het licht te houden. Vervolgens wordt de strategische discussie die ten grondslag ligt aan de invoering en het gebruik van de BSC nader bekeken. Op deze manier komt duidelijk naar voren dat de BSC in de huidige praktijk soms fantasieloos wordt ingezet. Vanuit de grondslag van de BSC zijn namelijk meerdere manieren van invoering mogelijk. Deze zullen in dit artikel onder de aandacht worden gebracht. Ook de consequenties van het gebruik ervan voor de inrichting van de organisatie zullen worden beschreven. Op deze manier kan het volledig potentieel van de principes achter de BSC fantasierijk worden benut.

Beperkingen

De BSC is geen wondermiddel, maar een instrument. De BSC is niet bedoeld om strategie te ontwikkelen, maar om te kijken waar je nu staat en om te bepalen of je op koers ligt en je doelen ook daadwerkelijk haalt. Zoals bekend, wordt een BSC vanuit de principes ingezet onder de volgende randvoorwaarden:

- de missie en visie van de organisatie zijn bekend;
- de balans tussen de organisatie en de omgeving die nodig is om winst te maken (de strategie) is aanwezig;
- de kritieke succesfactoren en kerncompetenties van de organisatie zijn bekend;
- de informatiestromen zijn inzichtelijk;
- er is sprake van een duidelijke administratieve organisatie.

Het moge duidelijk zijn dat dit een utopie is. Bijna elk bovengenoemd aspect staat als actiepoint op een standaardimplementatielijst. De invoer van de BSC wordt dan gebruikt om het bedrijf weer op de rails te krijgen en het bestaansrecht van de organisatie te evalueren.

Strategische discussie

De strategische discussie achter de inzet van de BSC richt zich met name op het 'waarom' van de invoering. De praktijk voor wat betreft het implementeren van een BSC is, dat men de BSC als middel tot het veranderen van de organisatie inzet. Hierbij wordt voorbijgegaan aan het originele karakter van de BSC, waarin de BSC 'slechts' een 'hulpje' is bij het bepalen of en in welke mate de organisatie haar strategische voornemens waarmaakt. Het middel is dus verworden tot een doel.

Theoretisch gezien is het uitgangspunt van organisaties te allen

Op kop met de balanced scorecard

De balanced scorecard is meer dan een hype. Veel bedrijven en instellingen zijn inmiddels overgegaan tot de introductie ervan. Toch blijft het concept vooralsnog omringd met vooroordelen en halve waarheden. De balanced scorecard is daardoor zeer bekend, maar dat wil nog niet zeggen dat iedere financial weet hoe hij nu feitelijk werkt en wat erbij komt kijken om het instrument in te voeren. In een serie artikelen gaan auteurs uit de praktijk concreet in op de implementatieproblemen.

tijde de missie (waar staan wij als bedrijf voor) en de visie (hoe zien wij ons bedrijf in het licht van de bedrijfstak, de medewerker, de klant en de maatschappij).

In een strategische analyse wordt dan vervolgens nagedacht over de optimale *match* tussen de karakteristieken van de organisatie en de markt die tot het bestaansrecht van de organisatie leidt. Hiervoor dient vervolgens een concrete invulling te worden gevonden, hetgeen uiteindelijk resulteert in de strategie met bijbehorende doelstellingen.

Pas na de bepaling van de strategie worden keuzes gemaakt over hoe er concreet aan deze doelen zal moeten worden voldaan en vooral ook over hoe er kan worden bepaald dat deze doelen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd of al gerealiseerd zijn. Eén van de mogelijke methoden daarbij is de BSC vanuit de op de strategie gestoelde principes te beschouwen als een logische keuze wanneer je als bedrijf de strategie centraal stelt in de ondernemingsaanpak.

Op ieder niveau van de organisatie en in meerdere organisatieverbanden (zoals projecten en werkgroepen) worden bovenstaande stappen uitgevoerd. De conclusie is dan ook, dat deze manier van nadenken over de BSC, als stuur- en controlemiddel, tot meerdere exploitatiemethoden van het model kan leiden. De strategische discussie die aan de inzet van de BSC ten grondslag ligt, geeft nog beter aan dat er, door na te denken wat een BSC nu eigenlijk is, veel mogelijkheden zijn om de BSC fantasierijk in te zetten.

Benut het volledige potentieel van de BSC

Alternatieve wijzen

De gangbare manier om een BSC in te zetten, is die vorm van inzet die leidt tot een volledige verzameling (management)informatie die het mogelijk maakt de organisatie te sturen op meer vlakken dan alleen het financiële. Deze wijze van inzet vindt plaats op het hoogste niveau van de organisatie. Alle organisatieniveaus daaronder moeten input leveren voor deze verzameling informatie door gegevens op te leveren over succesindicatoren die zijn afgeleid van de succesindicatoren zoals gedefinieerd door het topmanagement.

Vanuit de gedachte dat de BSC een stuur- en borgingsmiddel is, is het echter ook heel goed mogelijk om de BSC in te zetten bij het managen van veranderingstrajecten. In veranderingstraject-

De BSC in een veranderingstraject

Bij een veranderingstraject gaat het erom van de huidige onbevredigende situatie naar de toekomstige gewenste situatie te gaan. Om dat doel te bereiken wordt een strategie ontwikkeld, die vervolgens wordt geoperationaliseerd in een aantal stappen. Bij elke stap horen kenmerken en te bereiken doelen. Voor elk van de vier aspecten van de BSC (financieel, klant, innovatie en interne processen) zijn per stap KPI's met targets te formuleren.

Mogelijke KPI's bij een samensmelting van bijvoorbeeld twee afdelingen zouden dan kunnen zijn:

- financieel: aantal werknemers;
- klant: tevredenheid afnemers, aantal klachten afnemers;
- innovatie: de mate van onderlinge vervangbaarheid;
- interne processen: ziekteverzuim, doorlooptijd van het samengesmolten proces, bijvoorbeeld bij het integreren van twee afdelingen.

BSC in het kader van projectbeheersing

Het doel van het project is het ontwikkelen van een nieuw distributiekanaal voor een telecombedrijf op het internet. Dit doel is nauw verbonden met de organisatiebrede succesfactor dat nieuwe media moeten worden gebruikt om de klant te bereiken. De KSF's voor dit project zijn in ieder van de vier BSC-perspectieven:

- financieel: terugbrengen kosten call-center;
- klant: aantal klanten dat gebruik maakt van het nieuwe kanaal;
- innovatie: gebruikmaken van de werking van internet vanuit marketingtechnisch oogpunt;
- interne processen: aansluiting van processen op wens van de klant (door hele keten) en de succesvolle distributie van diensten via het nieuwe kanaal.

Aan elk van deze factoren kunnen KPI's worden gehangen:

- financieel: 30 procent reductie van de kosten van het call-center, aflopend over drie jaar;
- klant: aantal klanten dat gebruik maakt van het nieuwe kanaal moet stijgen naar twintig klantbezoeken (met transactie) op de site per dag, oplopend over drie jaar;
- innovatie: minimaal een nieuwe dienst per jaar ontwikkelen in samenwerking met de klant, die via dit nieuwe distributiekanaal wordt verstrekt;
- interne processen: knelpunten in de keten leveren een vertraging van niet meer dan 24 uur in het afleveren van de dienst aan de klant.

Uiteraard is het ook in een projectomgeving een goede methode om afgeleide KPI's te bepalen voor iedere organisatie-laag in het projectteam. De KPI's geven zo een *framework* voor de uit te voeren werkzaamheden van het projectteam en kunnen een duidelijke graadmeter voor succes zijn.

ten kunnen met behulp van de BSC duidelijke paden worden uitgestippeld, die niet alleen financieel van aard zijn, maar ook de gewenste aandacht geven aan andere elementen die het succes van de verandering zullen bepalen. Vervolgens kunnen de Kritische Succes Factoren (KSF's) voor het veranderingstraject worden gedefinieerd en de bijbehorende Kern Prestatie Indicatoren (KPI's) worden bepaald. Dit is volledig in lijn met de BSC-methode. Wanneer het veranderingstraject meerdere organisatielagen kent, is het zelfs mogelijk om van de 'top-KPI's' afgeleiden te bepalen. Zo vormen zich KPI's voor iedere laag, waarmee een volledig coherente rapportagestructuur over voortgang en realisatie wordt vormgegeven.

In elke fase van het veranderingstraject worden de resultaten ten opzichte van de targets geëvalueerd en wordt, indien de resultaten achterblijven bij de verwachting, de strategie aangepast of het tempo van de veranderingen. Wanneer de resultaten volgens verwachting, of zoals recentelijk bij Unilever zelfs boven verwachting zijn, worden de targets natuurlijk aangescherpt. Een bijkomend voordeel van deze wijze van inzet is dat de BSC als communicatie-, discussie- en bewustwordingsinstrument kan worden gebruikt. Het kan helpen de betrokkenen gedurende het traject duidelijk te maken dat de verandering niet alleen met een financiële achtergrond is opgestart. Er wordt nu immers ook aandacht geschonken aan groei, interne processen en de klant.

De BSC is niet bedoeld om strategie te ontwikkelen

Daarbij wordt er draagvlak gecreëerd voor de verandering door de betrokkenen mee te laten denken over de KPI's en de bijbehorende targets, de uitkomsten en het aanpassen van de targets na evaluatie. Het betreft hier dus een dynamisch gebruik van de BSC met een verrijkte functie voor de BSC.

Een laatste alternatieve wijze voor het inzetten van de BSC is om de BSC te gebruiken binnen het kader van het managen van projecten. Bij projecten is het vaak moeilijk om concreet kosten en baten aan te geven in puur financiële gegevens. Projecten worden immers vaak opgestart met oog op toekomstige mogelijkheden (innovatie) of als *try-outs* (leer- en groeimomenten). Kosten zijn daarvan nog wel te bepalen, maar de baten zijn vooraf moeilijk in te schatten.

De BSC biedt hiervoor uitkomst. De BSC maakt het namelijk mogelijk om de doelstellingen van het project uit te splitsen in de vier kwadranten. Tevens kan er dan direct een duidelijke link naar de strategische doelstellingen (en eventueel reeds bestaande KPI's) worden gelegd. Daarnaast kan de voortgang van het project worden bewaakt door op de standaardmethode KSF's voor het behalen van de projectdoelstellingen te definiëren en daar KPI's aan te hangen en het gehele projectcontrolestelsel op deze wijze in te richten.

Wat de alternatieve wijzen van inzet van de BSC zo fantasierijk maakt en ook meer potentieel geeft, is dat bij deze wijzen van invoering het niet noodzakelijk is dat de BSC organisatiebreed reeds is ingevoerd. We sluiten overigens niet uit dat er ook nog andere creatieve manieren van het inzetten van de balanced scorecard mogelijk zijn.

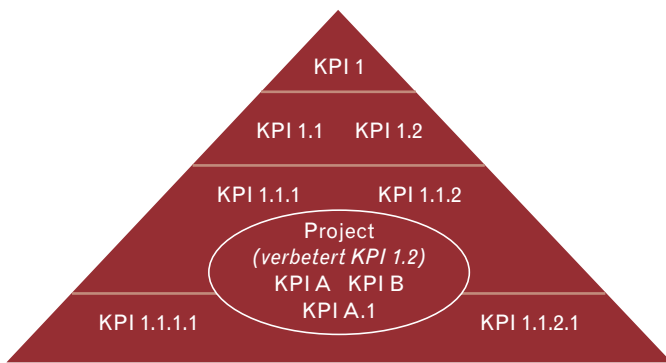
Business cases

Implicaties voor het flexibel inzetten van de BSC voor de inrichting van de organisatie en de systemen zijn relatief eenvoudig af te leiden uit het karakter van de werkzaamheden waarvoor de BSC wordt ingezet. Voor zowel verandertrajecten als projecten dienen *business cases* te worden gepresenteerd, die aangeven hoe een verandertraject of een project bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Met andere woorden: de initiatieven moeten leiden tot een verbetering van een of meerdere KPI's die gedefinieerd zijn op het niveau boven de lijn waarop het initiatief wordt uitgevoerd en zo dus bijdragen aan het algehele suc-

ces van de organisatie. De BSC zelf wordt in deze trajecten echter ingezet als voortgangs- en prestatiegrid. Er kunnen dus door de afdeling of het projectteam specifieke KPI's worden gedefinieerd, die hangen aan de kritieke succesfactoren van het initiatief en niet direct aan succesfactoren van de organisatie (zie figuur 1). Voor de systemen geldt op het afdelings- en/of projectniveau, net als voor organisatiebrede invoering van de BSC, dat de meeste gegevens afgeleid zullen worden uit de bestaande managementinformatiesystemen, al dan niet ERP-systemen. Voor specifieke KPI's, die alleen relevant zijn voor het slagen van het veranderingstraject of van het project kunnen alternatieve systemen voor het verzamelen van de benodigde data worden ingevoerd. Deze systemen hebben echter een levensduur die gerelateerd is aan de levensduur van het veranderingstraject of het project.

figuur 1

Specifieke KPI's



Conclusie

Uiteindelijk gaat het al lang niet meer om de vraag: wel of niet invoeren van de BSC. Dat is helemaal niet het issue. Waar het om gaat is: nadenken waar je als organisatie heen wilt en hoe de middelen en methoden die reeds uitgedacht zijn daarbij kunnen ondersteunen. Wees daar vooral fantasierijk en creatief in. De BSC geeft in het licht van deze denkwijze dan de mogelijkheid om doelstellingen in meerdere organisatiecontexten te definiëren en succes te meten. Of dit nu voor een organisatie als geheel is, voor een afdeling of een projectorganisatie, dat maakt principieel geen verschil. Op deze wijze wordt het potentieel van de BSC ten volle uitgenut en kan het model de organisatie op meerdere terreinen van dienst zijn.

advertentie