

INHOUD

Woord vooraf van KPMG 7

Voorwoord 9

- 1 Meten en managen in het informatietijdperk 15
- 2 Waarom is er in het bedrijfsleven behoefte aan een balanced scorecard? 36

Deel een. De ondernemingsstrategie gemeten 59

- 3 Het financieel perspectief 63
- 4 Het afnemersperspectief 80
- 5 Het interne-processenperspectief 111
- 6 Het leer- en groeiperspectief 145
- 7 De scorecard-metingen verbinden met uw strategie 167
- 8 Structuur en strategie 188

Deel twee. De ondernemingsstrategie managen 213

- 9 Afstemming van hoog tot laag: alle neuzen in dezelfde richting 222
- 10 Streefcijfers, toewijzing van hulpbronnen, initiatieven en budgetten 249
- 11 Informatiefeedback en het strategisch leerproces 276
- 12 De implementatie van een scorecard-managementprogramma 299
Bijvoegsel: een balanced scorecard construeren 323

Noten 341

Register 349

WOORD VOORAF VAN KPMG

Het is opvallend hoe snel het begrip balanced scorecard (BSC) een plaats heeft veroverd in bedrijfseconomisch Nederland. Aanvankelijk vooral in de belangstelling bij het bedrijfsleven, gaandeweg ook steeds meer gewild bij semi- en non-profitinstellingen.

Al sinds de introductie van de balanced scorecard heeft KPMG ervaring opgedaan met de invoering ervan bij uiteenlopende organisaties. Gebleken is dat invoering van de scorecard mogelijkheden biedt veranderingsprocessen in gang te zetten. Het dwingt de leiding van de organisatie om haar visie en strategie te concretiseren en vormt een krachtig communicatiemiddel om deze te vertalen naar de werkvloer. Hierdoor wordt een gezamenlijke focus gecreëerd.

De BSC lijkt een ‘hype’, en dat brengt tegelijkertijd het gevaar van vluchtigheid en simplificatie met zich mee: het beeld blijft beperkt tot het bekende ‘plaatje’ met de vier perspectieven. Een valkuil, want de balanced scorecard heeft pas kans van slagen wanneer ze wordt ingebed in het gehele managementproces. De balanced scorecard kan niet los worden gezien van:

- de *visie, strategie en kritieke succesfactoren* van de onderneming. De balanced scorecard vormt een management-‘dashboard’ met prestatie-indicatoren, een dashboard dat aangeeft of de onderneming nog op koers ligt en dat aanzet tot acties.
- de *cultuur en managementstijl* binnen de onderneming. Hantering van de balanced scorecard betekent veelal een meer gestructureerde, doel- en actiegerichte manier van werken.

Juist het feit dat de balanced scorecard integraal ingrijpt in de bedrijfsvoering, heeft als gevolg dat implementatie van de scorecard niet zonder risico is. Er is meer nodig dan commitment van het management en het besef dat implementatie een tijdrovende kwestie is. Ervaring leert dat 80 procent van de tijd en aandacht moet gaan naar effectief gebruik en communicatie en training. Een goede *entry review* vooraf, die inzicht geeft of en op welke wijze tot invoering moet worden overgegaan, is geen overbodige luxe.

De balanced scorecard kan derhalve zeer behulpzaam zijn in de bedrijfsvoering mits u voldoende rekening houdt met de consequenties van integrale invoering. Dit boek geeft een goed inzicht in de methodiek. Daarnaast is de benadering zeer praktisch, voor lezers van Amerikaanse management-literatuur geen verrassing. Ik beveel het dan ook van harte bij u aan.

Lex du Mée

Senior Manager KPMG Management Consulting

VOORWOORD

De oorsprong van dit boek kan worden herleid tot 1990, toen het Nolan Norton Institute, de onderzoekspoot van KPMG, een onderzoek van een jaar bij meerdere ondernemingen sponsorde: *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Prestatiemeting in de onderneming van de toekomst). Dit onderzoek kwam voort uit de overtuiging dat de bestaande benaderingen tot prestatiemeting, die vooral steunden op het meten van financiële prestaties, achterhaald raakten. De deelnemers aan het onderzoek vonden dit overmatige vertrouwen op samenvattende financiële prestatiemetingen een belemmering voor het vermogen van ondernemingen om ook in de toekomst voldoende waarde te blijven scheppen. David Norton, president-directeur van Nolan Norton, leidde het onderzoek, en Robert Kaplan trad op als academisch consultant. Afgevaardigden van een twaalfstal ondernemingen¹ – fabricage en dienstverlening, zware industrie en geavanceerde technologie – kwamen gedurende 1990 om de twee maanden bijeen om een nieuw model voor prestatiemeting te ontwikkelen.

Al vroeg in het project verdiepten we ons in recente casussen van innovatieve systemen voor prestatiemeting. Een daarvan, de casus van Analog Devices², beschreef een benadering tot het meten van de snelheid waarmee programma's voor voortdurende verbetering tot daadwerkelijke vermindering van het aantal gebreken in een proces leidde. Uit de casus bleek ook dat Analog gebruik maakte van een nieuw concept, de zogeheten *Corporate Scorecard*, een 'scorecard' waarin niet alleen diverse traditionele financiële prestatiemetingen waren opgenomen, maar ook prestatiemetingen die betrekking hadden op de stiptheid waarmee levertijden werden nagekomen, naast de kwaliteit en cyclustijden van fabricageprocessen, en de effectiviteit van het proces voor ontwikkeling van nieuwe producten. Art Schneiderman, destijds directeur Kwaliteitsverbetering en Productiviteit bij Analog Devices, bezocht een van onze bijeenkomsten om ons te vertellen over de ervaringen die zijn bedrijf met de scorecard had opgedaan. Gedurende de eerste helft van het onderzoek van een jaar werden nog tal van andere 'meetideeën' gepresenteerd, zoals waarde voor de aandeelhouder, metingen

voor kwaliteit en productiviteit en nieuwe beloningssystemen, maar de deelnemers concentreerden zich al gauw op de ‘multidimensionele’ scorecard, want die beloofde het beste aan hun behoeften tegemoet te komen.

Onze groepsdiscussies leidden tot een uitbreiding van de scorecard. Zo ontstond er een variant die wij de naam *balanced scorecard* gaven, en die verdeeld was in vier duidelijk te onderscheiden ‘perspectieven’: het financiële perspectief, het afnemersperspectief, het interne-processenperspectief en het leer- en groeiperspectief. De naam ‘balanced scorecard’ maakte duidelijk dat het systeem streefde naar een ideaal evenwicht tussen doelstellingen op de korte en doelstellingen op de lange termijn, tussen financiële en niet-financiële metingen, tussen ‘resultaatindicatoren’ en ‘verschilindicatoren’ en tussen externe en interne prestatieperspectieven. Diverse deelnemers experimenteerden met de constructie van een prototype van de balanced scorecard in een deel van hun onderneming dat als ‘proefterrein’ kon fungeren. Zij brachten in de studiegroep verslag uit over factoren als acceptatie, hindernissen en mogelijkheden van de balanced scorecard. De uitslag van ons onderzoek, in december 1990, gaf een beeld van de haalbaarheid en de voordelen van zo’n uitgebalanceerd systeem van prestatiemeting.

Wij vatten de bevindingen van de studiegroep samen in een artikel, getiteld ‘The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance’ (De balanced scorecard: metingen als motor achter prestaties), gepubliceerd in de *Harvard Business Review* van januari-februari 1992. Omstreeks die tijd werden we benaderd door verscheidene president-directeuren, met het verzoek hen te helpen bij het invoeren van de balanced scorecard in hun onderneming. Deze inspanningen leidden tot de volgende ontwikkelingsronde. Twee president-directeuren, Norman Chambers van Rockwater en Larry Brady van de FMC-Corporation, bleken buitengewoon bekwaam in het uitbreiden van het toepassingsgebied van de scorecard. Zij zagen de scorecard als méér dan alleen een meetsysteem. Chambers en Brady wilden dit nieuwe systeem van prestatiemeting gebruiken als een instrument waarmee zij hun hele onderneming wilden doordringen van een nieuwe strategie, zodat iedereen in de onderneming op die strategie werd afgestemd. Daarmee namen zij afstand van de gewoonte om alleen oog te hebben voor concurrentiewapens als kostenreductie en (lage) prijs. Zij wilden zich concentreren op het benutten van groeimogelijkheden, namelijk door maatwerkproducten en -diensten te leveren die voor de afnemer een méérwaarde vertegenwoordigden. Onze samenwerking met Chambers en Brady en hun managers vestigde er de aandacht op hoe belangrijk het was de in de scorecard opgenomen metingen te koppelen aan de strategie van de onderneming. Hoewel dit een voor de hand liggende noodzaak lijkt, verzuimen de meeste ondernemingen in de praktijk om hun metingen te verbinden met hun stra-

tegie. Dat geldt zelfs voor ondernemingen die nieuwe systemen voor prestatie-meting invoeren. De meeste ondernemingen probeerden de prestaties van bestaande processen te verbeteren – door kostenverlaging, kwaliteitsverbetering en kortere responstijden – maar ze verzuimden vast te stellen welke processen werkelijk van strategisch belang waren: die processen waarin een onderneming moet uitblinken om haar strategie tot een succes te maken. Wij beschreven waarom het zo belangrijk was metingen te kiezen op basis van strategisch succes. Dit deden we in een tweede artikel in de *Harvard Business Review* (sept.-okt. 1993), getiteld: ‘Putting the Scorecard to Work’ (De scorecard aan het werk zetten).

Tegen juli 1993 werd David Norton president-directeur van een nieuwe firma, Renaissance Solutions, Inc. (RSI). Deze onderneming legde zich primair toe op strategische adviezen aan bedrijven en benutte de balanced scorecard als een instrument dat de onderneming hielp om een eenmaal geformuleerde strategie te vertalen in metingen en haar in praktijk te brengen. Een samenwerkingsverband tussen Renaissance en Gemini Consulting ontsloot de deur naar integratie van de balanced scorecard in ingrijpende verbeteringsprogramma’s van ondernemingen. De daarmee opgedane ervaringen leidden tot verdere verfijning van de koppelingen tussen de strategie en de scorecard en bewezen dat zelfs het geringe aantal van 20 tot 25 metingen, verdeeld over de vier scorecard-perspectieven, volstond om een strategie te verduidelijken en het in praktijk brengen ervan te vergemakkelijken. Deze metingen moesten niet worden gezien als gecompliceerde kruisverbanden, maar als schakels in een keten van oorzakelijke relaties. Deze oorzakelijke relaties beschreven samen het ‘strategische traject’: de manier waarop investeringen in herscholing van personeel, informatietechnologie en de innovatie van producten en diensten tot verbluffende verbeteringen van de financiële prestaties in de toekomst leiden.

Het bleek dat innovatieve president-directeuren de balanced scorecard niet alleen gebruikten om hun strategie te verduidelijken aan en over te dragen op al hun medewerkers, maar ook als een instrument om hun strategie te managen. In feite was de balanced scorecard – oorspronkelijk een verbeterd meetsysteem – uitgegroeid tot een essentieel *managementinstrument*. Behalve in onze oorspronkelijke groep van deelnemende bedrijven – waartoe ook Brown & Root Energy Services (het moederconcern van Rockwater) en de FMC Corporation behoorden – konden we de evolutie van het ontwikkelingsproces van de scorecard ook volgen in diverse ondernemingen die in dit boek dikwijls als voorbeeld worden aangehaald: de Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores en Pioneer Petroleum (met het oog op het vertrouwelijke karakter van de informatie zijn de namen gewijzigd). De president-directeuren van deze concerns gebruikten de balanced

scorecard nu als een organiserend raamwerk voor belangrijke managementprocessen: het bepalen van doelstellingen van teams en individuen, het ontwikkelen van nieuwe beloningsstelsels, het toewijzen van hulpbronnen, budgettering en planning, en de feedback van strategische informatie als basis van een leerproces. Deze ontwikkelingen vatten we samen in een derde artikel: 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System' (*Harvard Business Review*, jan.-febr. 1996).

De snelle evolutie van de balanced scorecard tot een strategisch managementsysteem maakte ons duidelijk dat wij in feite veel meer hadden geleerd dan we in een serie artikelen bekend konden maken. Bovendien ontvingen we talloze verzoeken om nadere informatie over de manier waarop je een balanced scorecard kunt construeren en implementeren. De combinatie van enerzijds een rijke toevoer van gedetailleerde implementie-ervaringen en anderzijds de kennelijke behoefte aan aanvullende informatie bracht ons ertoe dit boek te schrijven.

Hoewel dit boek zo volledig en gedetailleerd is als we het konden maken, is en blijft het een verslag van de vorderingen die tot nu toe zijn gemaakt. Naarmate het scorecard-principe de afgelopen drie jaar in meer en meer ondernemingen wortel schoot, hebben wij voortdurend nieuwe ontwikkelingen van het scorecard-concept en nieuwe toepassingsmogelijkheden gezien. Wij hopen dat de in dit boek beschreven ervaringen en waarnemingen meer president-directeuren ertoe zal brengen in hun onderneming het initiatief te nemen tot de ontwikkeling en implementatie van een balanced scorecard. We zijn ervan overtuigd dat het in veel gevallen om innovatieve ondernemingen zal gaan, zoals die waarvan wij de afgelopen vijf jaar zoveel hebben mogen leren, ondernemingen die de structuur en het toepassingsgebied van de scorecard verder zullen uitbreiden. Misschien kunnen onze lezers dan over een paar jaar kennis nemen van een vervolg op dit boek: *Balanced Scorecard: The Sequel* (De Balanced Scorecard: vervolg).

Het zal duidelijk zijn dat wij in het krijt staan bij veel mensen en ondernemingen die ons bij onze leerzame reis hebben geholpen. Hiertoe behoren de directeuren en projectleiders van de FMC Corporation (Larry Brady en Ron Mambu), Rockwater (Norm Chambers en Sian Lloyd Rees) en Analog Devices (Ray Stata, Jerry Fishman en Art Schneiderman). Ook zouden we graag dank betuigen aan de directeuren van de Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores en Pioneer Petroleum door hen bij hun naam te noemen, wat echter om redenen van vertrouwelijkheid niet mogelijk is. Door hun leidinggevende kwaliteiten en initiatieven hebben deze directieuren bewezen hoe de balanced scorecard de hoeksteen van het managementstelsel van iedere onderneming kan worden.

Wij hebben ook onmetelijk veel hulp gehad van de vele consultants van

RSI die met hun cliënten aan verbreding van het toepassingsgebied van de scorecard hebben gewerkt. Met name Michael Contrada en Rebecca Steinfors hebben de ervaringen van een heterogene groep cliënten tot een springlevende synthese van kennis bij RSI gemaakt. Laura Downing en Marissa Hendrickson lieten ons zien hoe de balanced scorecard ook in een stichting zonder winst oogmerk toepasbaar was: de Massachusetts Special Olympics (Olympische Spelen voor Gehandicapten), waaraan zij veel van hun privé-tijd hebben besteed. Harry Lasker en David Lupin hielpen ons om de toepassing van de scorecard uit te breiden met oplossingen die gebaseerd waren op geavanceerde technologie, met inbegrip van het systeem voor strategische feedback en leren dat in hoofdstuk 11 wordt beschreven. Deze uitbreiding stelde ons in staat om het scorecard-concept te verankeren in de vergaderingen, informatiesystemen en dagelijkse gang van zaken in ondernemingen en organisaties. Onze relatie met Gemini Consulting, en met name de steun van Francis Gouillart, heeft geleid tot nog meer mogelijkheden om het scorecard-concept toe te passen in complexe verbeteringsprocessen. Dankzij al deze professionele samenwerkingsverbanden zijn we gaan beseffen wat de eigenlijke betekenis is van de term ‘lerende organisatie’.

Diverse mensen hebben een belangrijke rol gespeeld bij de voorbereidingen van dit boek. Carol Franco, directeur van Harvard Business School Press, bleef ons gedurende het hele project enthousiast aanmoedigen en verleende redactionele assistentie. Hollis Heimboch, onze redacteur, gaf waardevolle en van inzicht getuigende commentaren op de concepttekst en latere versies die de overzichtelijkheid van het boek en zijn inhoud aanzienlijk hebben verbeterd. Al even doordachte kanttekeningen kwamen van Ted Francavilla, Tom Valerio en de hoogleraren Willim Bruns, Robert Simons en Robin Cooper, die ons in staat stelden om in het op één na laatste manuscript belangrijke verbeteringen aan te brengen.

Natalie Greenbergs minutieuze en grondige kopijredactionele vaardigheden riepen onze neiging om in herhaling te vallen een halt toe en kwamen de leesbaarheid van het boek zeer ten goede. Barbara Roth zorgde ervoor dat we ons aan de planning hielden, door het productieproces doeltreffend te begeleiden en ons voortreffelijke adviezen te geven op het gebied van redactie en artwork. Rose Fitzpatrick van Renaissance Solutions hielp ons bij de vertaling van ruwe, met de hand gemaakte schema’s en overzichten in ‘geëlikt’ ogende ontwerpen die klaar waren voor de drukker. Het geduld waarmee ze onze talloze uitbreidingen en verfijningen bleef verwerken, was een bron van kracht voor ons. Al deze mensen willen we van harte bedanken.

Robert S. Kaplan en David P. Norton
Boston en Lincoln, Massachusetts

I

METEN EN MANAGEN IN HET INFORMATIETIJDPERK

Stel u voor dat u de cockpit van een modern straalvliegtuig binnenstapt en daar maar één instrument kunt ontdekken. Hoe zou u na het volgende gesprek met de piloot denken over een vliegreis met dit toestel?

- V Het verbaast me te zien dat u dit toestel met één enkel instrument bestuurt. Wat meet het allemaal?
- A De luchtsnelheid. Ik doe deze vlucht alles op basis van luchtsnelheid.
- V Klinkt goed. Luchtsnelheid lijkt me zeker van belang. Maar de hoogte? Zou een hoogtemeter niet van nut zijn?
- A De laatste paar vluchten heb ik me op vlieghoogte geconcentreerd, en ik ben er aardig goed in geworden. Nu moet ik me toeleggen op de juiste luchtsnelheid.
- V Ik zie echter dat u niet eens een brandstofmeter hebt. Zou die niet van pas komen?
- A U hebt gelijk, brandstof is belangrijk. Ik kan me echter niet op meer dingen tegelijk concentreren en ze allemaal goed doen. Dus concentreer ik me deze reis op luchtsnelheid. Ik ben wel van plan me de volgende paar vluchten speciaal te concentreren op het brandstofverbruik, als ik eenmaal steengoed ben in luchtsnelheid en vlieghoogte.

We hebben zo'n vermoeden dat u na dit gesprekje toch maar zult afzien van een vlucht met deze piloot. Zelfs als hij briljant werk deed met luchtsnelheid, dan nog blijft u zich zorgen maken over de mogelijkheid van een botsing tegen een berg of wolkenkrabber, of over een plotseling brandstoftekort. Uiteraard is dit gesprek een hersenspinsel, want geen enkele piloot

zou het in zijn hoofd halen een complex straalvliegtuig met slechts één instrument door druk gebruikte luchtcorridors te vliegen. Een bekwame piloot is in staat om de informatie van een groot aantal instrumenten te verwerken en zijn toestel aan de hand daarvan te navigeren. Een onderneming door de complexe, fel concurrerende omgeving van de moderne, snel veranderende markt loodsen, is op z'n minst even moeilijk als het besturen van een straalvliegtuig. Waarom zouden we ervan uitgaan dat topmanagers het met minder dan een compleet instrumentarium kunnen stellen, wanneer ze hun bedrijf leiden? Net als piloten hebben managers meetinstrumenten nodig die hun informatie verschaffen over allerlei aspecten van hun omgeving en de prestaties van hun onderneming, zodat ze kunnen bepalen of ze nog de juiste koers naar voortreffelijke toekomstige resultaten volgen.

De balanced scorecard (BSC) levert moderne managers alle instrumenten die zij daarvoor nodig hebben. In onze tijd concurreren ondernemingen in een complexe omgeving, zodat het van essentieel belang is exact te bepalen welke doelstellingen moeten worden nagestreefd, en met welke methoden dat dient te gebeuren. De balanced scorecard vertaalt het doel van een organisatie en de te volgen strategie in een allesomvattend geheel van prestatiemetingen die te zamen het kader vormen voor een strategisch systeem van meten en managen. De balanced scorecard blijft de nadruk leggen op het verwezenlijken van financiële doelstellingen, maar schenkt ook de nodige aandacht aan de stuwende factoren achter de prestaties die doelstellingen moeten realiseren. De prestatiemetingen op de scorecard geven een beeld van de prestaties van de onderneming vanuit vier perspectieven die even belangrijk zijn, namelijk het financieel perspectief, het afnemersperspectief, het interne-procesperspectief (het perspectief van interne bedrijfsprocessen), en het leer- en groeiperspectief.

De balanced scorecard stelt ondernemingen in staat constant het oog te houden op de financiële resultaten, terwijl zij daarnaast de vinger aan de pols houden over hun vorderingen bij het opbouwen van de immateriële activa en bedrijfspluspunten die zij nodig hebben voor toekomstige groei.

CONCURREREN IN HET INFORMATIETIJDPERK

Moderne ondernemingen bevinden zich midden in een revolutionaire transformatie. De concurrentieverhoudingen uit het industriële tijdperk maken in hoog tempo plaats voor de felle concurrentie van het informatietijdperk. In het industriële tijdperk – dat omstreeks 1850 begon en tot circa 1975 voortduurde – dankten bloeiende ondernemingen hun succes vooral aan de mate waarin zij hun voordeel wisten te doen met economische facto-

ren als leveringsprogramma en schaalgrootte.¹ Technologie was wel van belang, maar uiteindelijk was er alleen succes weggelegd voor ondernemingen die de nieuwe technologie wisten te benutten voor de efficiënte massa-productie van standaardproducten.

In het industriële tijdperk ontwikkelden concerns als General Motors, DuPont, Matsushita en General Electric systemen voor financiële controle om het efficiënt verdelen en benutten van hun financiële middelen en arbeidskracht ('fysiek kapitaal') te vergemakkelijken.² Een combinerende financiële meting als het 'rendement op geïnvesteerd kapitaal' (ROI) leidde niet alleen tot een zo productief mogelijk gebruik van kapitaal, maar was ook een ijking van de doelmatigheid waarmee bedrijfseenheden financiële middelen en arbeidskracht benutten om waarde voor de aandeelhouders te scheppen.

De opkomst van het informatietijdperk gedurende het laatste kwart van de twintigste eeuw heeft echter veel van de fundamentele veronderstellingen waarop industriële concurrentie berustte van hun geldigheid beroofd. Ondernemingen kunnen niet langer een blijvend concurrentievoordeel realiseren door eenvoudigweg in hoog tempo nieuwe technologie toe te voegen aan hun materiële hulpbronnen, in combinatie met een oordeelkundig beheer van eigen financiële middelen en de schulddispositie.

De invloed van het informatietijdperk is voor dienstverlenende ondernemingen nóg ingrijpender dan voor productiebedrijven. Tal van dienstverlenende organisaties – vooral op gebieden als openbaar vervoer, openbaar nut, communicatie, gezondheidszorg en financiële dienstverlening – hebben decennia lang voortbestaan in een beschutte omgeving, zonder enige concurrentie. Ze hadden weinig vrije speelruimte om zich toe te leggen op nieuwe markten en producten, of om zelf prijzen voor hun product vast te stellen. Daar stond tegenover dat regulerende overheidsinstanties deze ondernemingen beschermden tegen concurrenten die efficiënter werkten, of die de markt op innovatieve manieren benaderden. Deze overheidsinstanties stelden de prijzen vast op een niveau dat een bevredigend rendement op hun investeringen bij het bestaande kostenpeil garandeerde. De afgelopen twee decennia zijn we overal ter wereld getuige geweest van ingrijpende privatiseringsprogramma's, in combinatie met de trend om de overheidsbevoegdheid met de dienstverlenende sector fors af te bouwen, terwijl de nieuwe informatietechnologie het 'zaad van vernietiging' zaaide voor dienstverlenende ondernemingen uit het industriële tijdperk.

De operationele omgeving van het informatietijdperk vereist van zowel productiebedrijven als dienstverlenende ondernemingen nieuwe vaardigheden om met succes te kunnen concurreren. Het vermogen van een onderneming om immateriële, 'onzichtbare' activa te mobiliseren en efficiënt te

benutten, is nu van groter belang dan het investeren in en efficiënt beheren van concrete materiële bedrijfsmiddelen.³ Immateriële activa en pluspunten stellen de organisatie in staat om:

- relaties met afnemers op te bouwen die bevorderlijk zijn voor de trouw van bestaande afnemers, en voor het stipt en efficiënt bedienen van nieuwe doelgroepen en marktsegmenten;
- innovatieve producten en diensten te introduceren die tegemoet komen aan de wensen van bepaalde doelgroepen en marktsegmenten;
- tegen zo gering mogelijke kosten op ‘maat gesneden’ producten en diensten van hoge kwaliteit te produceren, op basis van korte levertijden;
- de vaardigheden en motivatie van medewerkers tot het bedenken en vervolgens doorvoeren van verbeteringen in processen, kwaliteit, responstijden en service aan de afnemer te mobiliseren; en
- informatietechnologie, gegevensbestanden en andere elektronische systemen te benutten.

EEN NIEUWE OPERATIONELE OMGEVING

Ondernemingen uit het informatietijdperk hebben een nieuw geheel van veronderstellingen voor hun bedrijfsvoering tot grondslag.

KRUISFUNCTIES

Bedrijven uit het industriële tijdperk realiseerden hun concurrentievoordeel door middel van specialisatie in functionele vaardigheden op gebieden als productie, inkoop, distributie, verkoop (en/of marketing) en technologie. Deze specialisatie leverde grote voordelen op, maar in de loop van de jaren leidde de optimalisering van functiespecialisatie tot grote ondoelmatigheid, hokjesgeest in bedrijfsafdelingen en trage responsprocedures. De organisatie uit het informatietijdperk werkt met geïntegreerde bedrijfsprocessen die zich van de traditionele functieverdeling in ondernemingen nog nauwelijks iets aantrekken:⁴ deze benadering combineert de voordelen van functiespecialisatie met de snelheid, efficiëntie en kwaliteit van geïntegreerde bedrijfsprocessen.

RELATIES TUSSEN ONDERNEMING, AFNEMER EN TOELEVERANCIER

Bij industriële ondernemingen hadden contacten tussen het bedrijf, de afnemer en de toeleverancier het karakter van rechtstreekse transacties. Informatietechnologie stelt de moderne onderneming in staat om de processen van toelevering, productie en levering zodanig te integreren dat de

opdrachten van de afnemer als ‘startmotor’ fungeren, en niet de productie-schema’s die waarde toevoegen aan goederen en diensten. Een geïntegreerd systeem – beginnend met de orders van afnemers waarop de toelevering van grondstoffen, productie en levering nauwkeurig worden afgestemd – stelt alle organisatorische eenheden die deel uitmaken van het traject dat waarde toevoegt aan goederen of diensten in staat enorme verbeteringen aan te brengen in kostenpeil, kwaliteit en responstijden.

MAATWERK VOOR DOELGROEPEN VAN CLIËNTEN OF MARKTSEGMENTEN

Industriële bedrijven floreerden door standaardproducten en -diensten tegen zo laag mogelijke kosten aan te bieden. (Wie herinnert zich niet de vermaarde uitspraak van Henry Ford: ‘U kunt iedere kleur krijgen, zolang u maar zwart bestelt’?) Als consumenten eenmaal in hun fundamentele behoeften hebben voorzien – kleding, onderdak, voedsel en vervoer – wensen zij op maat gesneden oplossingen die aan hun individuele behoeften tegemoet komen. Ondernemingen van het informatietijdperk zullen moeten leren hun producten en diensten steeds zo nauwkeurig mogelijk af te stemmen op de behoeften van sterk uiteenlopende doelgroepen, maar wel zonder hiervoor te moeten boeten met de gebruikelijke kostenverhogingen als gevolg van een breed en gevarieerd leveringsprogramma, gecombineerd met geringe productieaantallen.⁵

MONDIALISERING

Nationale grenzen vormen voor efficiënte, slagvaardige bedrijven uit andere landen geen belemmering meer om op uw eigen markt te concurreren. Alle bedrijven uit het informatietijdperk concurreren tegen de beste en sterkste ondernemingen uit alle delen van de wereld. De grote investeringen die nodig zijn voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten vereisen nu wereldwijde afzetgebieden, willen ondernemingen nog een bevredigend rendement kunnen realiseren. Daarom moeten ondernemingen uit het informatietijdperk de efficiëntie en concurrentiekracht van wereldwijd opereren altijd combineren met goede en doeltreffende marketing, gericht op hun binnenlandse markten.

INNOVATIE

De productcycli blijven steeds korter worden. Een concurrentievoordeel gebaseerd op één generatie in de levensduur van een product, is geen garantie voor een leidende positie van dat product in de volgende technologiefase.⁶ Ondernemingen die concurreren in een branche waarin technologische innovaties elkaar razendsnel opvolgen, moeten meesters zijn in het vooruitlopen op de toekomstige behoeften van hun afnemers, het ontwerpen van

radicaal nieuwe producten of dito vormen van dienstverlening, en het in hoog tempo toepassen van nieuwe productietechnologieën in uitermate efficiënt verlopende productie- en dienstverleningsprocessen. Voortdurende verbetering van processen en producteigenschappen is zelfs voor ondernemingen in branches met betrekkelijk lange productcycli op de langere termijn van levensbelang.

KENNISWERKERS

Industriële ondernemingen kenden scherpe scheidslijnen tussen twee groepen werknemers. De intellectuele elite – managers, ingenieurs enzovoort – gebruikte zijn analyserende vermogen om producten of processen te ontwerpen, doelgroepen te selecteren en te benaderen, en voor de dagelijkse bedrijfsvoering. De tweede groep werknemers bestond uit de mensen die de producten daadwerkelijk maakten of de diensten leverden. Dit leger arbeiders was een primaire productiefactor bij industriële bedrijven. Maar die maakten uitsluitend gebruik van hun fysieke vaardigheden, niet van hun creativiteit, ervaring en verstand. Zij verrichtten taken en leidden productieprocessen onder rechtstreeks toezicht van witte-boordenmedewerkers en managers. Nu de twintigste eeuw ten einde loopt, hebben automatisering en verbeterde productiviteit het percentage mensen in het bedrijfsleven dat traditionele arbeidsfuncties vervult sterk teruggedrongen. Als gevolg van de noodzaak om concurrerend te blijven, is echter het aantal mensen dat analyserende functies vervult aanmerkelijk toegenomen, vooral op afdelingen als Onderzoek & Ontwikkeling, Marketing, Management en Administratie. Ook zij die nog rechtstreeks zijn betrokken bij de productie en levering van goederen en diensten, worden nu aangemoedigd om suggesties te doen voor verbetering van de productkwaliteit, kostenbesparingen en verkorting van aanloop-, respons- en levertijden. De bedrijfsleider van een zojuist gemoderniseerde autofabriek van Ford verklaarde: ‘De machines hier zijn erop gemaakt om automatisch te functioneren. Onze mensen hebben echter tot taak om te denken, problemen op te lossen en kwaliteit te garanderen, in plaats van de onderdelen langs zich heen te zien glijden. Hier worden mensen gezien als probleemoplossers, in plaats van als variabele kosten[factoren].’⁷

Tegenwoordig moeten alle medewerkers waarde toevoegen op basis van wat zij weten, en op basis van de informatie die ze kunnen aandragen. Investeren in de kennis van iedere medewerker – en het managen en efficiënt benutten ervan – is van essentieel belang geworden voor het floreren van iedere onderneming in het informatietijdperk.

Waar ondernemingen doelgericht pogingen in het werk stellen om zich zodanig te transformeren dat zij ook in de toekomst met succes zullen kun-

nen concurreren, nemen zij tal van initiatieven tot zelfverbetering op de volgende terreinen:

- Total Quality Management;
- Just-in-time-systemen (JIT) voor toelevering, voorraadbeheer, productie en distributie;
- concurrentie op basis van slagvaardigheid (Eng.: *time-based competition*);
- een slanke organisatie of slank productieapparaat;
- klantgerichte benadering;
- kostenbeheer op basis van activiteiten;
- mondigheid van iedere medewerker;
- reengineering.

Al deze verbeteringsprogramma's kunnen bogen op succesverhalen en hebben ieder hun eigen voorvechters, goeroes en gespecialiseerde consultants. Ze doen allemaal een beroep op de tijd, energie en hulpbronnen van topmanagers. Stuk voor stuk ook beloven ze doorbraken op het gebied van de geleverde prestaties en toegenomen waardeschepping voor nagenoeg iedereen die belang heeft bij de onderneming: aandeelhouders, afnemers, leveranciers en werknemers. Deze programma's streven niet naar gecontinueerde verbetering, of naar het voortbestaan van de onderneming: het doel ervan is invoering van structurele verbeteringsprocessen om de organisatie te helpen slagen in de nieuwe, felle concurrentieverhoudingen van het informatietijdperk.

Veel van die verbeteringsprogramma's hebben helaas teleurstellende resultaten opgeleverd en ze zijn fragmentarisch van aard. Vaak zijn ze niet nauwkeurig afgestemd op het doel en de uitgestippelde strategie van de onderneming, of op het realiseren van specifieke financiële en economische resultaten. Prestatiedoorbraken vereisen ingrijpende veranderingen, ook in de door de organisatie toegepaste systemen van meten en managen. Een vaste koers naar een sterkere toekomstige concurrentiepositie uitstippelen – op basis van verbetering van technologie, hoge kwaliteit en afnemersoriëntatie – is niet haalbaar door alleen maar de financiële meetresultaten van reeds geleverde prestaties te bewaken en bij te sturen.

HET TRADITIONELE FINANCIËLE MANAGEMENTMODEL

Nieuwe programma's, initiatieven en managementprocessen van ondernemingen in het informatietijdperk worden ingevoerd in een kader dat wordt

beheerst door financiële verslaggeving per kwartaal of halfjaar. Het financiële verslaggevingsproces blijft wortelen in een boekhoudkundig model dat eeuwen geleden is ontwikkeld voor een omgeving van rechtstreekse transacties tussen onafhankelijke rechtspersonen. Dit eerbiedwaardige boekhoudmodel wordt nog altijd gebruikt door ondernemingen in het informatietijdperk bij hun pogingen interne activa en capaciteiten op te bouwen, en om strategische allianties voor samenwerking met derden te smeden.⁸

In het ideale geval zou het financiële managementmodel moeten worden verrijkt met een methode waarmee de immateriële en intellectuele activa en pluspunten van de onderneming kunnen worden gewaardeerd, zoals een hoge kwaliteit van producten en diensten, een hoge graad van motivatie en bekwaamheid van het personeel, slagvaardigheid en voorspelbaarheid van interne processen. Dit alles leidt tot een hoge graad van tevredenheid en trouw van afnemers. Een waarde toekennen aan immateriële activa en ondernemingspluspunten zou heel nuttig kunnen zijn, vooral omdat ze voor het blijvende succes van ondernemingen in het informatietijdperk nog belangrijker zijn dan de traditionele materiële activa en hulpbronnen. Als het mogelijk was aan de immateriële activa en immateriële pluspunten van de onderneming in het huidige financiële managementmodel een concrete waarde toe te kennen, zouden bedrijven die deze activa en pluspunten weten te verbeteren, aan hun medewerkers en aandeelhouders, schuldeisers en ook de samenleving waarbinnen zij opereren concreet kunnen laten zien waaruit die verbeteringen bestaan. Omgekeerd zou een achteruitgang in de waarde van immateriële activa en pluspunten óók rechtstreeks in de financiële verslagen tot uiting moeten komen. De realiteit gebiedt echter te erkennen dat het toekennen van een betrouwbare financiële waarde aan activa en pluspunten – zoals een nieuw productieproces, verbeteringen in bestaande processen, kwaliteit, bij- en omscholing van medewerkers, betere motivatie en flexibiliteit, afnemerstrouw, gegevensbestanden en andere systemen – zo moeilijk is dat deze waardevermeerdering wel nooit in de financiële verslagen tot uiting zal kunnen komen. Toch zijn juist die immateriële activa en pluspunten thans van doorslaggevend belang om in de hevige concurrentieslag van vandaag en morgen succes te boeken.

DE BALANCED SCORECARD

Het conflict tussen enerzijds de onweerstaanbare drang om concurrentievoordeel op lange termijn op te bouwen en anderzijds het starre harnas van het financiële managementmodel op basis van historische kosten heeft tot

een nieuwe synthese geleid: de balanced scorecard, die alle traditionele financiële meetinstrumenten insluit. Maar financiële metingen vertellen *ipso facto* het verhaal van voldongen feiten. Dit was voldoende voor ondernemingen in het industriële tijdperk, waarvoor investeringen in pluspunten op de lange termijn en in de aard van de relatie tussen bedrijf en afnemer niet van doorslaggevend belang waren voor hun succes. Deze traditionele financiële metingen waren echter onvoldoende als een richtsnoer en evaluatie-instrument om de koers uit te stippelen die ondernemingen in het informatietijdperk moeten volgen opdat ze in de toekomst waarde kunnen scheppen: door middel van gerichte investeringen in hun afnemers, toeleveranciers, werknemers, processen, nieuwe technologie en innovaties.

De balanced scorecard combineert de financiële meting van historische prestaties met meting van de stuwende factoren achter toekomstige prestaties (prestatiemotoren). De doelstellingen en metingen van de scorecard zijn altijd afgeleid van het doel (de visie en missie) en de strategie van de onderneming. Deze doelstellingen en prestatiemetingen belichten de resultaten van de organisatie vanuit vier perspectieven: het financieel perspectief, het afnemers-, het interne-processen- en het leer- en groeiperspectief. Samen vormen ze het raamwerk van de balanced scorecard (zie schema 1-1).

De balanced scorecard verbreedt het geheel van doelstellingen voor onderdelen van de onderneming tot meer dan alleen maar beknopte financiële metingen. Directies kunnen met dit instrument nagaan in hoeverre bedrijfsonderdelen waarde scheppen voor bestaande en toekomstige afnemers. Tevens kunnen zij ermee bepalen hoe interne pluspunten en investeringen in mensen, systemen en procedures moeten worden opgevoerd om toekomstige prestaties te verbeteren. De balanced scorecard verschaft ons een samenvattend beeld van de essentiële waardescheppende activiteiten van bekwame, goed gemotiveerde medewerkers in de organisatie. Hoewel de balanced scorecard via het financiële perspectief duidelijk zicht biedt op de prestaties van de onderneming op korte termijn, geeft dit nieuwe instrument bovendien een glashelder inzicht in de stuwende factoren achter toekomstige financiële prestaties en een superieure concurrentiepositie.

DE BALANCED SCORECARD ALS MANAGEMENTSYSTEEM

Veel ondernemingen beschikken al over systemen die niet alleen financiële prestaties meten, maar ook prestaties van niet-financiële aard. Wat is er dan zo nieuw aan een oproep om tot een 'uitgebalanceerd' geheel van metingen te komen? Ofschoon vrijwel alle organisaties zowel financiële als niet-financiële prestaties plegen te meten, benutten de meeste ondernemingen hun niet-financiële metingen slechts om verbeteringen in hun operaties in

de frontlinie, de zone tussen bedrijf en afnemer, door te voeren. Managers hanteren en interpreteren cumulatieve financiële meetresultaten alsof deze metingen een toereikend en samenvattend beeld zouden geven van bedrijfsresultaten als vrucht van de prestaties van hun productiemedewerkers en middenkader. In dat geval worden financiële en niet-financiële prestatie-metingen alleen gebruikt voor de tactische terugkoppeling (*feedback*) van meetresultaten en het dirigeren van operaties op de korte termijn.

De balanced scorecard onderstreept dat zowel metingen van financiële als niet-financiële aard een integraal bestanddeel moeten zijn van het informatiesysteem ten behoeve van medewerkers op alle niveaus van de organisatie. Medewerkers in de frontlinie behoren inzicht te hebben in de financiële consequenties van hun daden en beslissingen; hogere managers behoren zicht te hebben op de immateriële prestatie motoren achter financieel succes op de lange termijn. De doelstellingen en metingen van de balanced scorecard zijn veel meer dan een tamelijk willekeurige verzameling van zowel financiële als niet-financiële prestatie metingen. Ze zijn afgeleid van een vanaf de top naar de basis verlopend proces, dat zijn stuwkracht ontleent aan de missie en de strategie die voor de desbetreffende bedrijfseenheid zijn vastgesteld. De scorecard behoort deze missie en strategie steeds te vertalen tot concrete doelstellingen en prestatie metingen. Deze prestatie metingen vertegenwoordigen te zamen een *balanstotaal* van enerzijds ‘externe’ metingen ten behoeve van aandeelhouders en afnemers, en anderzijds ‘interne’ metingen van essentiële interne bedrijfsprocessen, innovatie, leerresultaten en groei. Ze zijn het resultaat van de *afweging* van resultaatmetingen – het meten van de resultaten van geleverde prestaties – tegen metingen van de (immateriële) stuwende factoren achter toekomstige resultaten.

Kortom, de balanced scorecard is veel méér dan een tactisch of operationeel meetsysteem. Innovatieve ondernemingen gebruiken de scorecard veel eerder als een *systeem voor strategisch management*, op basis waarvan zij de op langere termijn te volgen strategie kunnen uitstippelen (zie schema 1-2). Ze benutten deze bundelende ‘managementlens’ als richtsnoer voor essentiële managementtaken:

- 1 toelichting en vertaling van de visie en de strategie van de onderneming;
- 2 communicatie over – en met elkaar in verband brengen van – strategische doelstellingen en metingen;
- 3 het uitstippelen van plannen, het vaststellen van oogmerken en de coördinatie van strategische initiatieven;
- 4 verbetering van de terugkoppeling (*feedback*) van strategische informatie en verworven inzichten (leerresultaten).