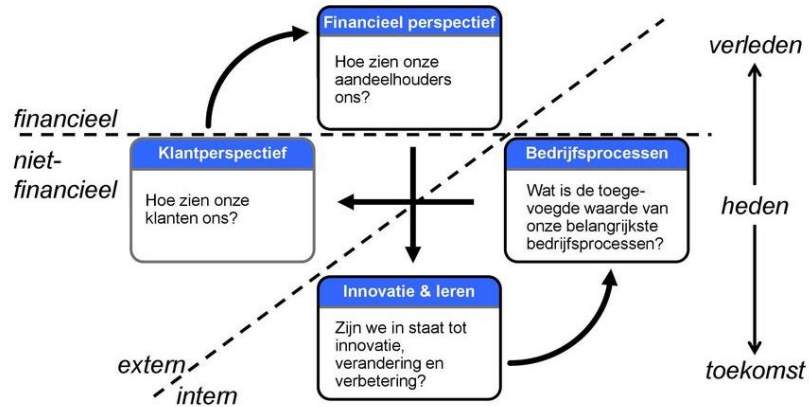


## Strategisch Management & Verslaggeving d.m.v. de Balanced Score Card (BSC)

De Balanced Scorecard is een strategisch management systeem dat wordt ingezet om binnen de onderneming de visie en strategie af te stemmen. Het doel is om interne en externe prestaties, met de daarbij behorende communicatie, inzichtelijk te maken. De behaalde resultaten kunnen dan worden vergeleken ten opzichte van de gestelde visie en de strategische doelen.



De Balanced Score Card bestaat uit vier perspectieven

Deze vier aandachtsgebieden / perspectieven vormen wel een samenhangend geheel:

- ◆ financieel perspectief
- ◆ klanten perspectief
- ◆ interne bedrijf processen-perspectief
- ◆ Innovatie & leer perspectief

Voor elk perspectief wordt een kwalitatieve doelstelling met een resultaatmeting en een streefcijfer (KPI) in de BSC opgenomen. Daarnaast worden ook de te realiseren financiële - en niet-financiële indicatoren van de doelen benoemd.

De perspectieven bieden een oriëntatie voor de manager. Zij geven de belangrijkste vragen aan die gesteld moeten worden om de strategische doelen van de onderneming te identificeren.

Binnen het financieel perspectief wordt doorgaans ook een doel voor risicobeheersing geformuleerd. Risicobeheersing is nodig om de winst te beschermen en bestaat meestal uit diversificatie van de winstbronnen.

### ❖ Financieel perspectief:

In het financieel perspectief vallen de metingen die de vraag beantwoorden:

*"Hoe aantrekkelijk moeten we voor onze aandeelhouders en andere financiers zijn?"*

Het financieel perspectief is enerzijds het doel (de visie) van alle inspanningen, maar anderzijds ook de start (richtinggevend naar de andere drie perspectieven) van de BSC. De financiën geven de gevolgen van alle inspanningen weer van de drie andere perspectieven. Omdat een onderneming drie levensfasen kent (groei, consolidatie en neergang) en elke fase een verschillende omzetgroei (of -daling), investeringsnoodzaak, winstgevendheid en cash-flow-ontwikkeling kent, bepaalt de financiële doelen deels de levensfase van de onderneming.

Binnen elk van de drie levensfasen dienen drie financiële thema's belicht te worden:

- ◆ groei en samenstelling van de inkomsten,
- ◆ productiviteitsverbetering en kostenverlaging
- ◆ activabenuutting en investeringsbeleid.

Enkele voorbeelden van KSF's met bijbehorende KPI's:

Key Succes Factor	Key Performance Indicator
Kosten reductie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reductie overheadkosten in %</li> <li>• Reductie inkoopkosten in %</li> </ul>
Omzetgroei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe bronnen van inkomsten (nr.)</li> <li>• Verhoging winstmarge producten in %</li> </ul>
Rendement op investeringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netto resultaat / belegd bedrag in €.....</li> </ul>

### ❖ Klant perspectief:

In het klantperspectief vallen de metingen die de vraag beantwoorden:

*"Hoe aantrekkelijk moeten we voor de klanten zijn?".*

Iedere onderneming bestaat bij de "gratie van haar klanten".

Er zijn 5 groepen m.b.t. resultaatmetingen :

- ◆ het marktaandeel,
- ◆ de klanttrouw,
- ◆ de acquisitie,
- ◆ de graad van tevredenheid van klanten
- ◆ de winstgevendheid van individuele klanten of klantengroepen.

Achter deze resultaatmetingen zit de meerwaarde voor de klanten. De meerwaarde voor klanten wordt in 3 groepen verdeeld worden:

- ◆ Kenmerken van goederen en diensten (functionaliteit, prijs en kwaliteit)
- ◆ Relatie met de afnemer (responstijd, nakomen levertijd en gebruiksgemak)
- ◆ Imago en reputatie

Vanuit het klantperspectief wordt voornamelijk de focus gelegd op het behouden van zowel bestaande klanten als het werven van nieuwe klanten.

Enkele voorbeelden van KSF's met bijbehorende KPI's:

Key Succes Factor	Key Performance Indicator
Marktaandeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentage van de potentiële klanten binnen bepaalde segmenten</li> <li>• Reductie inkoopkosten in %</li> </ul>
Werven van nieuwe klanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal nieuwe klanten binnen bepaalde segmenten</li> <li>• Klantentrouw</li> <li>• Percentage van de bestaande klanten binnen bepaalde segmenten.</li> </ul>

### ❖ Bedrijfsprocessen perspectief

In het bedrijf-processen-perspectief vallen de metingen die de vraag beantwoorden :

*"Waar in moeten wij uitblinken?".*

Deze processen zijn nodig om de doelen van het financieel perspectief ("excellente financiële resultaten") en het klantperspectief ("meerwaarde voor de gekozen doelgroepen en markten") te halen.

Elke onderneming heeft een uniek geheel aan interne processen. Het omvat het gehele waarde scheppingsproces voor de afnemers tussen het ondertekenen van de opdracht tot aan de uitlevering van zijn behoeften. Het gaat dus niet alleen om het productieproces (productie of dienstverlening) als

ook om het eraan voorafgaande opdracht en mogelijk ook een innovatie- als ook de daarop volgende service-na-verkoop processen.

Dit perspectief richt zich vooral op de cruciale processen waarin de onderneming moet excelleren om zijn doelstellingen op het gebied van klanten, omzetgroei en innovatie te realiseren.

Enkele voorbeelden van KSF's met bijbehorende KPI's:

Key Succes Factor	Key Performance Indicator
Realisatie just-in-time leveringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levertijd van opdracht tot uitlevering</li> <li>• % te laat geleverde producten</li> </ul>
Processen continu verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal fouten / storingen / defecten / herstel werkzaamheden</li> <li>• Uitvalpercentage</li> </ul>
Productiesnelheid verhogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal geproduceerde eenheden per uur.</li> </ul>

## ❖ Innovatie & Leer- perspectief

In het innovatie & leer - perspectief vallen de metingen die antwoord geven op de vraag:

*"hoe blijven we in staat om onze visie en strategie te realiseren?"*.

Alle ondernemingen ondervinden een grote marktdynamiek door de mogelijkheden van nieuwe technologie (bijvoorbeeld IT), de acties van concurrenten (waarop gereageerd of vooruitgelopen moet worden) of de veranderende eisen van klanten (bijvoorbeeld prijsgevoeligheid, service-eisen, prestatie) en hierop in te spelen en of liever zelfs hierop vooruit te lopen. Dit perspectief levert de infrastructuur (mensen, systemen en procedures) voor de 3 andere perspectieven op.

De metingen binnen dit perspectief vallen binnen 3 groepen:

- ◆ de bekwaamheden van de medewerkers,
- ◆ de capaciteiten van de informatiesystemen (informatie is een belangrijke factor ),
- ◆ het ondernemingsklimaat: het vermogen tot motiveren, het delegeren van bevoegdheden en doelen-afstemming.

De omgeving waarin ondernemingen opereren is vaak onderhevig aan veranderingen en het is daarom belangrijk om de cultuur continu te verbeteren.

Enkele voorbeelden van KSF's met bijbehorende KPI's:

Key Succes Factor	Key Performance Indicator
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal nieuw ontwikkelde producten per jaar</li> </ul>
Ontwikkeling werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal deelnames cursussen per werknemer</li> <li>• Aantal voltooide cursussen per werknemer</li> </ul>
Strategische informatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal strategische mijlpalen per kwartaal.</li> </ul>

## De kracht van BSC

De kracht van de BSC zit in de samenhang van de metingen en heeft een logische opbouw,

- ◆ Het doel van strategisch management is het halen van goede financiële resultaten voor de geldverschaffers.
- ◆ Om dit te bereiken is het nodig meer te presteren voor de klanten dan de concurrenten doen.
- ◆ Deze meerwaarde kan alleen geproduceerd of verleend worden met uitstekende interne processen.
  - o Deze interne processen mogen, vanwege de veranderende marktomstandigheden, nooit onveranderd blijven.
  - o Leren en verbeteren is dus noodzaak.