

De balanced scorecard in bedrijf (2)

Kiezen uit een stortvloed aan scorecard-tools

Mark Koenderman, Henk-Jan Kiewiet
en Katja van Gulick

Steeds meer organisaties zetten de balanced scorecard (BSC) in voor een uitbalancerende managementbesturing. Allicht zullen zij dit instrument ten volle willen benutten. Daarom maken ze bij de implementatie vaak gebruik van op de scorecard toegesneden software. Het aanbod van BSC-tools op de markt is overweldigend. Wat is de beste keuze? Katja van Gulick, Henk-Jan Kiewiet en Mark Koenderman doen een poging om door de bomen het bos te blijven zien.

Vooraf de laatste tijd groeit de markt van BSC-software sterk in Nederland. De tools verschillen van elkaar in zowel functioneel als technisch oogpunt. Ze zijn onder te verdelen in vier categorieën (Gartner Group, 2000): stand-alone, OLAP-gebaseerd, templates en BSC-tools in suites voor *strategic enterprise management* (SEM).

STAND-ALONE-TOOLS

Stand-alone-applicaties zijn speciaal ontwikkeld om de balanced scorecard-functionaliteit te ondersteunen. De data liggen gewoonlijk opgeslagen in een simpele file-structuur of in een relationele database van eigen keuze, zoals Microsoft Access. Dit vormt geen probleem, omdat de hoeveelheid aan performance-indicatoren gerelateerde gegevens over het algemeen niet erg groot is. Voordeel van deze tools is dat de implementatie niet veel IT-kennis

vereist. De betrokken afdeling koopt, installeert en gebruikt de applicatie. Nadelig is de vaak moeizame integratie met andere databronnen, zoals OLAP en datawarehouse. Voorbeelden van stand-alone-tools zijn: PbViews, InPhase, QPR, ShowBusiness en IPS Sendero. Daarnaast kent ieder land diverse lokale verkopers van stand-alone BSC-tools.

OLAP-GEBASEERDE TOOLS

OLAP-gebaseerde tools zijn gebouwd op een bestaand OLAP-tool. Ze zijn ontworpen om eindgebruikers te ondersteunen bij data-analyse door gebruik te maken van multidimensionele kruistabellen en grafieken. OLAP-tools zijn traditioneel sterk in het bieden van drill-down-functionaliteit, rapportage van uitzonderingen en trend-analyse.

Sterk punt bij deze tools is de onderliggen-

De gesimuleerde uitkomst kan afwijken van de praktijk, in sterke mate zelfs

de multidimensionele database, zodat gebruikers gebruik kunnen maken van drill-down om uit te vinden waarom bepaalde performance-indicatoren een bepaalde waarde hebben. De gebruiker kan de data van hoog niveau tot op detail-niveau bekijken. Een minpunt is dat de focus vaak ligt op het visualiseren van performance-indicatoren, zonder dat de aan

de BSC geassocieerde processen worden ondersteund, zoals de vertaling van strategie in acties. Hyperion, Gentia, UCC Business Performance Suite en CorVu zijn enkele OLAP gebaseerde tools.

TEMPLATES

Template-tools zijn geen complete applicaties, maar voorgebouwde modules, die het IT-afdelingen mogelijk maken een BSC-applicatie sneller te ontwikkelen. De voorgebouwde delen bestaan vaak uit typische BSC-visualisatie van performance-indicatoren, zoals *executive dashboard*, *verkeerslichten* en *oorzaak/gevolg*-diagrammen.

Met templates is snel een applicatie te bouwen die exact aansluit bij de gebruikerswensen, maar daarvoor is relatief veel IT-inbreng nodig. Voorbeelden van BSC-templates zijn die van SAS, Business Objects en Cognos (Visualisation). Ook andere klassieke aanbieders van business intelligence (BI) verkopen templates voor BSC-functionaliteit.

ENTERPRISE MANAGEMENT

Een enterprise management-suite bestaat uit een set van tools, die samen het enterprise management ondersteunen. Los van het BSC-tool bevatten ze dikwijls tools voor planning, budgettering, *forecasting* en *activity based costing*.

Deze suites hebben voor dat ze een geïntegreerd beeld bieden en enterprise management mogelijk maken. Ertegen

pleit dat niet iedere organisatie elk tool uit de suite kan inzetten dan wel nodig heeft. Schaft men het tool los aan, dan vervalt dit nadeel, maar ook het genoemde voordeel. Voorbeelden van deze categorie zijn: SAP SEM, Oracle BSC en Peoplesoft BSC.

**BSC-TOOLS:
EEN VERGELIJKING**

Iedere categorie kent eigen voor- en nadelen. Bij de keuze van een BSC-tool is het van belang eerst vast te stellen welke soort het beste bij de eigen organisatie en de behoefte aan informatie past. Voor onze vergelijking is de keuze bepaald door de verkrijgbaarheid van het tool in Nederland, de ondersteuning van het product binnen Nederland en de bekendheid ervan op de Nederlandse markt. Op basis hiervan en de categorisering van Gartner leggen we de volgende BCS-tools naast elkaar:

- de enterprise management-suites SAP SEM en Oracle BSC;
- de OLAP-gebaseerde producten van UCC, Gentia en Hyperion;
- PbViews (stand-alone).

In tabel 1 worden de tools aan de hand van een aantal criteria met elkaar vergeleken, gebaseerd op beschikbare documentatie, demo's en informatie van de leverancier zelf. Omdat een tool meer is dan een lijstje met criteria laten we het daar niet bij. Van elk tool geven we een korte omschrijving en een aantal bijzonderheden.

SAP SEM

SAP is met ongeveer 350 werknemers in Nederland en circa 22000 werknemers wereldwijd een grote organisatie. De leverancier opereert in diverse branches, met vaak de grootste bedrijven als klant. Sinds kort biedt SAP een BSC-tool, als onderdeel van zijn suite Strategic Enterprise Management. SAP SEM bestaat uit verschillende componenten. Zo bevat het pakket naast een scorecard-tool, bijvoorbeeld tools voor consolidatie en planning. Geen

van de tools is apart aan te schaffen. Vooral grote ondernemingen zullen daarom geschikt zijn voor SAP's toepassing, of ondernemingen die SEM al geïmplementeerd hebben. Het tool slaat al zijn gegevens op in een

SAP biedt, behalve een scorecard-tool, bijvoorbeeld tools voor consolidatie en planning. Geen van die tools is apart aan te schaffen

Business-information Warehouse (BW). Met behulp van data-extracties en links zijn ook andere databronnen te benaderen. Verder is het mogelijk data te importeren via MS Excel. Het tool draait op een groot aantal platforms; hierbij gelden de specificaties van het SEM-pakket. De informatie is via Internet te ontsluiten.

SAP is gecertificeerd partner van het BSC-samenwerkingsverband in Boston en werkt volgens de BSC-theorie. De gebruiker kan zelf rapporten aanmaken met tijdserie-functionaliteit en berekeningen uitvoeren en krijgt analysemogelijkheden aangereikt, zoals *dynamic drill-down*. Hiermee kun je op KPI-niveau (kritieke prestatie-indicatoren) zoeken en naar een bepaalde periode doorklikken. De gegevens worden grafisch weergegeven. Bruikbaar voor verdere analyse zijn OLAP-tools, en de planning/simulation-module van SEM is in staat complexe toekomstverwachtingen te simuleren.

Het pakket wordt voornamelijk grafisch weergegeven en is daardoor gebruiksvriendelijk. Als frontend van het BW is Excel inzetbaar. SAP levert 24 uur per dag support, gericht op problemen die productiestilstand tot gevolg hebben.

Oracle

Oracle Nederland heeft 1200 medewerkers en biedt softwareproducten en bijbehorende consultancy, opleidingen en support services aan, waaronder een BSC-applicatie uit de Strategic Enterprise Management-suite. De applicatie is ook los verkrijgbaar en later te integreren met andere

Criteria/BSC-tool	Hyperion
Organisatie	
Aantal werknemers Nederland	70
Aantal werknemers totaal	2000
Aantal gebruikers BSC-tool (schatting; totaal)	onbekend
Aantal (afgeronde) implementaties BSC-tool	geen in Nederland, wereldwijd 5
Branches	telecom, productie, energie, distributie
Technische Aspecten/Connectiviteit	
Server-platform	Win NT/Unix
Client-platform	Win 95/98/2000/NT/Netscape/Internet Explorer
Portable platform	ja; zie client-platform
Multi-user-mogelijkheden	geen limiet; afhankelijk van database
Internetomgeving	ja: java/html
Compatibiliteit met e-mail-applicatie	ja: Outlook, Exchange etc.
Aanpasbaarheid software; programmeeromgeving	nee; wel gebruik van API mogelijk
Implementatie, onderhoud en beheer	
Tijdsduur implementatie (technisch)	klein 1 dag, groot 2 dagen, excl. security
Tijdsduur inrichten BSC-omgeving (functioneel)	klein 2 dagen, groot 25 dagen, excl. security
Autorisatie/beveiliging	tot op scorecard-niveau
Duur opleiding beheerder	2 dagen
Duur opleiding gebruikers	0,5 dag
Database	
Mogelijke onderliggende bronbestanden	SQL, DB2 en Oracle; andere bronnen via bronbestand/Essbase
Database-capaciteit	vrijwel onbeperkt
Functionaliteit	
Compleetheid van het pakket (BSC-theorie)	gecertificeerd door het Balanced Scorecard Colaborative (Norton & Kaplan)
Berekeningen	ja; complexe berekeningen
Flexibiliteit van rapportage	ja; flexibel
Tijdsree-functionaliteiten	ja
Valuta-functionaliteiten	nee
Analyse- en actiemogelijkheden	
Analyse-mogelijkheden van tool zelf	ja; uitgebreid
Koppeling met OLAP-tools	ja: Essbase
Signaleringsmogelijkheden (afwijking van normen)	alerts: pijlen, kleuren, grafieken
Mogelijkheid tot what-if-analyse	nee; wel met Activity-based Management Module
Gebruikersgemak	
Gebruiksvriendelijkheid	conform Windows-standaard; zeer goed
Aanwezige helpfunctie	ja: zowel documentatie als online help
Helpdesk/support leverancier	ja; op contractbasis
Taal	Engels
Performance	goed
Presentatie gegevens	grafisch
Flexibiliteit	volledig zelf in te richten
Prijzen	
Softwarelicentie	onbekend
Kosten per gebruiker	onbekend
Kosten bij meerdere gebruikers	onbekend

TABEL 1: VERGELIJKEND OVERZICHT VAN ZEVEN SOFTWARE

Oracle	UCC	pbView	SAP	Gentia
1200	450	10	350	15
43000	450	55	22000	165
zeer veel	ruim 300	Benelux 0	+/- 5	onbekend
1 in Nederland; wereldwijd 40	15	0	0 (20 in wording)	94
industrie, telecom/media, financiële dienstverlening	telecom, overheid, zakelijke dienstverlening, financiële dienstverlening, industrie	divers, financiële dienstverlening, industrie, farmaceutisch	divers	divers, banken, verzekeraars, industrie en telco's
database: zeer veel platforms; applicatie: Sun Solaris. Win 2000 en Win NT eind dit jaar	Win 2000/Win NT	NT, Unix	NT, Unix, AS/400, IBM 390, SAPDB, Informix, NT SQL, Oracle, DB2	Unix, NT, Linux, Windows, RS/6000
gebruikers: Netscape/Internet Explorer; ontwikkeling: Win NT/Win 2000	Win 95/98/NT/2000	Win 95/98/NT/2000	NT, Windows	Windows, webbrowsers, xml, java
ja; zie client-platform	Win 95/98/NT/2000	zie client-platform	nee, gepland	ja mogelijk, synchronisatie vindt plaats d.m.v. agents
ja, geschikt voor zeer veel gebruikers	ja	ja	ja, onbeperkt	ja onbeperkt, vanaf 50 users
ja: java/html	ja: html/xml	ja:html	ja, java, html	ja: java/ html/ active X
ja: alle smtp e-mail servers	ja: Outlook, Exchange, Lotus Mail, MAPI-compliant, VIM-compliant	nee	nee (gepland, onder sommige voorwaarden mogelijk)	ja: Outlook/Exchange/Lotus Notes
nee; niet van de broncode	ja: VBA API	nee	ja, ABAP	ja: eigen programmeertaal
onbekend	BSC-tool: 1 dag. Verder afhankelijk van te kiezen query/OLAP-tool (data-bron)	afhankelijk van aantal te kiezen meetpunten	2 dagen	
0,5 tot 1 dag per scorecard	2 dagen op username-niveau (ook via	10 minuten per meetpunt	+/- 3 maanden	
Oracle Applications security (gratis meegeleverd)	Windows NT-autorisatie), usergroep-niveau	ja; mogelijk op userniveau	ja, op elk niveau per gebruikersgroep	ja: per gebruiker instelbaar
2 dagen	1 dag	3 dagen	6 dagen	3 dagen
nvt; in feite geen opleiding nodig	0,5 dag	3 uur	3 dagen	1 dag
Oracle/Peoplesoft/SAP; andere bronnen via Oracle Warehouse Builder onbeperkt	afhankelijk van te kiezen query/OLAP-tools ASCII, MS Excel, BusinessObjects, Oracle Express, Cognos PowerPlay, MS SQL Server OLAP Services Afhankelijk van de te kiezen rdbms (Native Oracle 7, Oracle 8, MS SQL Server 7, MS SQL Server 2000)	verschillende bestanden via ODBC koppeling onbeperkt	Business-information Warehouse: verschillende bronnen via link onbeperkt (hardware beperkt)	textbestanden/Excel/native koppelingen/ODBC-koppelingen onbeperkt
gecertificeerd door het Balanced Scorecard Collaborative (Norton & Kaplan)	conform Functional Standards BSC Collaborative	voldoet aan theorie van BSC (meer perspectieven mogelijk)	voldoet aan BSC-theorie	gecertificeerd door het Balanced Scorecard Collaborative (Norton & Kaplan)
ja; simpele berekeningen - complexe berekeningen via OWB (apart product) ja; redelijk flexibel	afhankelijk van te kiezen query/OLAP-tools afhankelijk van te kiezen query/OLAP-tools	basisberekeningen (optellen, aftrekken enz.) kan de gebruiker zelf samenstellen	ja; complexe berekeningen ja: gebruiker kan binnen 5 minuten eigen rapporten aanmaken	ja flexibel: als gebruiker zelf samen te stellen
ja	standaard voorziening BSC-tool	door de gebruiker te definiëren	ja	ja: gebruiker kan deze zelf instellen
ja; euro/gulden	afhankelijk van te kiezen query/OLAP-tools	nee, convertering via een Excel-sheet	ja, elke willekeurige valuta	ja: conversies zijn ook mogelijk
ja; o.a. drill-down, trend-analyse	benchmarks, tijdreeksanalyse, trend t.o.v. vorige periode	visueel kunnen benchmarks en target aangegeven worden	ja, dynamic drill down (je kunt zoeken naar een kpi)	ja: eigen OLAP-mogelijkheden
ja: Oracle Express	BusinessObjects, Oracle Express, Cognos PowerPlay, MS SQL Server OLAP Services	koppeling mogelijk	ja, alleen BW, andere OLAP-tools moeten kunnen werken met de data van BW	ja: via OLE DB
kleuren, pijlen, verkeerslichten, grafieken	visuele indicatoren - verkeerslicht, meters e.d.	d.m.v. kleuren en automatische rapporten	kleuren (plan, werkelijk), WAP	ja: zelf instelbaar
ja; in beperkte mate via zelf gedefinieerde relaties	afhankelijk van te kiezen query/OLAP-tools	niet mogelijk	ja, business planning, simulation	ja
conform Windows-norm; zeer goed	volledig Microsoft Office-compliant	conform Windows-norm, rechtermuisknop functionaliteit	ja, Windows-conform, Excel-frontend	wizard-gedreven, niet Windows-conform
ja, zowel documentatie als online	online documentatie in PDF-formaat	ingebouwd en geschreven handleiding en cursusboek	ja, online en op de cd	ja: online/ in pakket zelf en handleiding
ja: via support-contract Nederlands/Engels	ja, helpdesk aanwezig Nederlands, Engels, Duits	e-mail en telefonisch (24 uur) elke taal die wenselijk is	24 uren helpdesk en consultancy nederlandstalig	ja Nederlands/ Engels
afhankelijk van onderliggende database; met Oracle snel	uitstekende performance	afhankelijk van de onderliggende database	hangt van aggregaatechnieken en hardware af	afhankelijk van onderliggende database
grafisch	naar keuze van de gebruiker in grafiekvorm, in meters of tabulair	grafisch, tabellen en grafieken	grafisch, Excel/Web grafisch en grafieken in tool zelf	grafisch, tabellen en grafieken
zeer flexibel	zeer flexibel, geschikt voor prototyping van de scorecard	flexibel, administrator kan aanpassingen maken	flexibel, beheerder kan zelf kpi's aanpassen	flexibel: wizard-gedreven
onbekend	afhankelijk van bundeling met OLAP/query-tool		100.000 euro (incl 10 gebruikers)	n.v.t. (vanaf 50 gebruikers)
onbekend	afhankelijk van bundeling met OLAP/query-tool		3650 euro	n.v.t. (vanaf 50 gebruikers)
onbekend	afhankelijk van bundeling met OLAP/query-tool		staffel korting	50 gebruikers f 125.000 (richtprijs: afhankelijk van de situatie)

PRODUCTEN VOOR DE BALANCED SCORECARD.

producten van de suite. De applicatie kan via Oracle Warehouse Builder aan Oracle, SAP, PeopleSoft en/of andere gegevensbronnen worden gekoppeld. Daarnaast kan de applicatie Excel-sheets genereren voor (eventueel manuele) invoer van de informatie.

Het tool kent verder een simulatie-mogelijkheid, om via door de gebruiker zelf gedefinieerde relaties het opslingereffect (*cause & effect*) zichtbaar te maken. Men dient te beseffen dat deze simulatie van oorzaak/gevolg-relaties geen hogere wiskunde is; er liggen geen ingewikkelde wiskundige rekenmodellen aan ten grondslag. De gesimuleerde uitkomst kan daarom afwijken van de praktijk, in sterke mate zelfs.

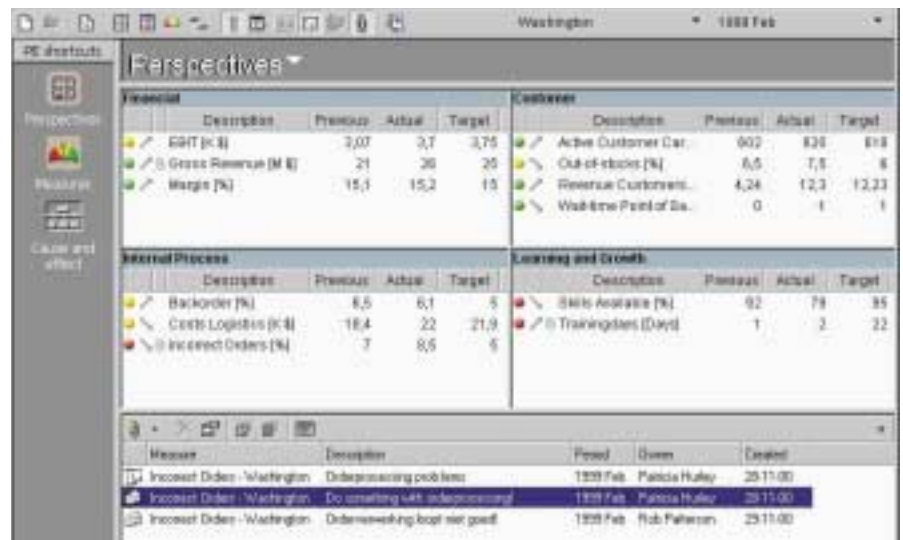
Dit pakket is gebruiksvriendelijk: aanpassingen aan BSC, KSF's (kritieke succesfactoren) en KPI's, evenals de koppeling van gegevens verlopen via wizards, die je helpen de aanpassingen te doen. Daarnaast bestaat de optie van overerving van perspectieven. Eenmaal gedefinieerde KPI's zijn gezamenlijk bruikbaar. Voor autorisatie en beveiliging wordt de module Oracle Applications Security gratis meegeleverd en bij gebruik van Oracle-bronsystemen kunnen de daarin gedefinieerde gebruikersrollen worden overgenomen.

Er bestaat nog niet veel praktijkervaring met de tools

Er bestaan situaties waarin de wensen van een opdrachtgever niet meer te verwezenlijken zijn met de standaardapplicatie. Oracle kan maatwerk realiseren op basis van zijn OLAP-database, Express Server.

UCC e-Business Performance

De UCC Groep is een beursgenoteerde onderneming met ruim 450 medewerkers en biedt ICT-kennis, mensen en technologie aan voor het implementeren van e-business in organisaties, waaronder het op OLAP gebaseerde BSC-tool e-Business Performance Suite (e-BPS). Dit product slaat zijn modelgegevens en overige instellingen op in een eigen repository. Ook de *actuals* (gemeten waarden) wor-



FIGUUR 1: DE VIER BSC-PERSPECTIEVEN (UCC).

den hierin opgeslagen. De repository kan in de meeste bekende databases worden opgenomen. Men kan ook Excel-sheets laten genereren, waarin de informatie met de hand is in te vullen.

e-BPS heeft zelf geen analyse-functionaliteit en kan geen berekeningen maken. Vanuit het tool kun je wel doorklikken naar de rapportage van het BI-tool waaruit het gegeven afkomstig is. Binnen dit BI-tool zijn de gegevens verder te analyseren. Het tool is volledig integreerbaar met Business Objects en Oracle Express.

Het pakket is overzichtelijk (zie figuur 1) en gebruikersvriendelijk. Aanpassingen aan BSC, KSF's en KPI's, evenals de koppeling van gegevens, kunnen in het apart bij de e-BPS geleverde programma (Control Centre) worden gedaan. Ook de mogelijkheid van overerving van perspectieven en gezamenlijk gebruik van KPI's bestaat. In het eerste kwartaal van 2001 verwacht UCC zijn eerste Web-editie.

Als extra functionaliteit kun je zelf interessante KPI's bij elkaar zetten in één scherm. Ook zijn dashboards volgens de specificaties van EFQM (European Foundation for Quality Management) en INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) mogelijk.

Gentia

Gentia Software is een beursgenoteerde onderneming met in Nederland 25 medewerkers en levert analytische applicaties,

waaronder een OLAP-gebaseerd BSC-tool. Met dit tool is een rechtstreekse koppeling mogelijk met het OLAP-tool van Gentia zelf en via OLE-DB met andere OLAP-tools. Het tool biedt zelf OLAP-functionaliteit en signaleringsmogelijkheden.

De KPI's kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. De meetbare (kwantitatieve) indicatoren zijn uit een database te halen met behulp van een OLAP-tool. De niet-meetbare (kwalitatieve) indicatoren zijn ook op te nemen in het tool van Gentia. Daarmee krijgt men een beter beeld van de status van een kritieke succesfactor. Daarnaast is het mogelijk projectplanningen te monitoren die direct onder een kritieke succesfactor of indicator hangen. Ten slotte is een interne e-mail-functionaliteit in het pakket opgenomen.

Het uitgebreide pakket draait op een webbrowser. Aanpassing van BSC, KSF's en KPI'S aan de eigen wensen is mogelijk. Invoering en wijziging van de scorecard verloopt via wizards. Er is ook de optie van overerving van perspectieven en gezamenlijk gebruik van KPI's. Gentia heeft een eigen programmeertaal.

De uitgebreide functionaliteit voor communicatie, zoals verspreiding via Internet en het versturen van alerts of informatie via WAP, springt bij dit pakket boven de anderen uit. De schermen bevatten daarentegen wel erg veel informatie en geven niet in een oogopslag alle perspectieven te zien (zie figuur 2).

Hyperion

Hyperion, onder meer bekend om haar multidimensionale database Essbase OLAP Server en applicaties voor financiële management analyse, heeft begin vorig jaar een nieuw product op de markt gebracht: Hyperion Performance Scorecard (HPS). Het is een web-based applicatie, die zich richt op het genereren van managementinformatie, gemodelleerd en gestructureerd naar de principes van de balanced scorecard-theorie volgens Kaplan. Maar ook andere scorecard-structuren, zoals EFQM en Arthur Andersens Vital Signs/Value Dynamics, worden ondersteund.

Alle in de vergelijking opgenomen BSC-tools zijn gemakkelijk in de omgang en presenteren de informatie overzichtelijk

Om de benodigde gegevens beschikbaar te krijgen, dienen de operationele systemen ontsloten te worden via een centrale database. HPS maakt gebruik van deze database en creëert vervolgens in Hyperion Essbase een multidimensionale kubus. Deze kubus dient als basis voor de scorecard. Na het opzetten daarvan kunnen door middel van een webportal de gebruikers de verschillende indicatoren monitoren, compleet met verkeerslichten en alarmfuncties. Ook kunnen rapporten

en overzichten gegenereerd worden. De beveiliging hiervan bevindt zich op databaseniveau.

Bijzonder aan dit pakket is de mogelijkheid van integratie met een database met een aantal industrie-specifieke KPI's (>2000-meetwaarden en >700-benchmarks), zodat kan worden bekeken welke indicatoren relevant zijn voor een bepaalde branche en of een organisatie al dan niet 'on-target' is met haar eigen indicatoren.

PbViews

Het tool pbViews werd in 1993 ontwikkeld door het Canadese Panorama Business Views. ASP Consulting is leverancier voor Europa. Een van de kantoren van ASP Consulting is gevestigd in Antwerpen en zorgt voor de implementaties in de Benelux en Frankrijk.

PbViews kan elke willekeurige database als bron gebruiken, mits een ODBC-koppeling is te maken. Het is verder mogelijk data te importeren door middel van tekstbestanden met komma-scheidingen. Dit is vooral een rapportagetool; men kan geen OLAP-technieken inschakelen binnen de software zelf. Koppelingen met dergelijke tools zijn echter wel mogelijk. PbViews heeft visuele rapportagemogelijkheden waarin het mogelijk is trends te analyseren aan de hand van tabellen, lijnen en indexgrafieken. In het tool kan men tevens een onbeperkt aantal comparatieven (vorig jaar, budget, doelen) invoeren,

waarmee de gebruiker de werkelijke cijfers kan vergelijken.

Het gebruikersvriendelijke pbViews werkt volgens de Windows-norm. Met behulp van de rechtermuis kun je bijvoorbeeld meer gegevens bekijken. Het tool is beschikbaar in drie versies: een *standaard* versie voor kleinere bedrijven -die veelal één vestiging hebben- de *enterprise*-versie voor bedrijven met meerdere vestigingen -die een specifieke BSC wensen per vestiging- en de *global* versie voor multinationals, die alle mogelijkheden van de software uit de kast willen halen: meerdere locaties invoeren, connectiviteitsmodule voor databases, internet publishing enzovoort.

NIEUW PRODUCT

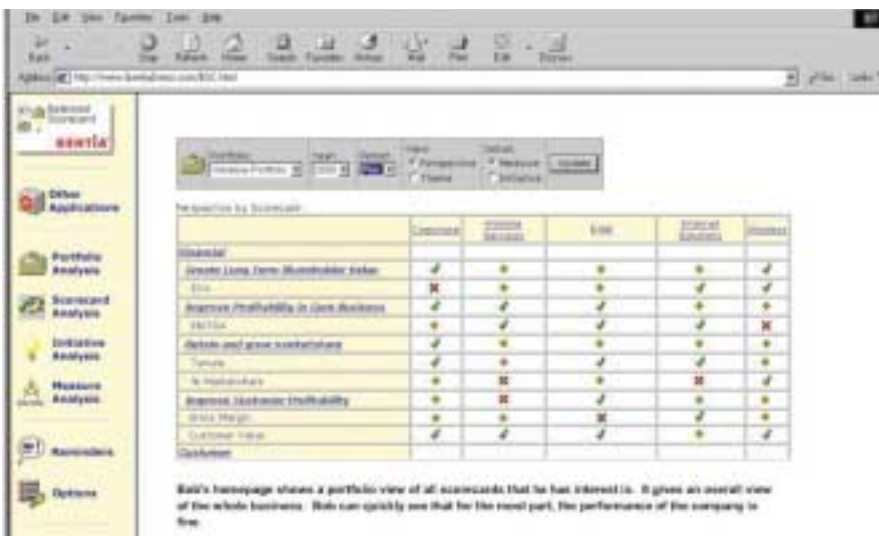
De opmars van de balanced scorecard als instrument voor organisatiebesturing is al geruime tijd in volle gang, maar pas nu lijken de verschillende (grote) aanbieders van software deze trend op te pikken en komen zij op de markt met een eigen

Laat u terdege en door verschillende leveranciers informeren

BSC-tool. Het aanbod van geautomatiseerde BSC-toepassingen groeit snel, maar het valt op dat het aantal afgeronde implementaties nog erg laag is. Voor de meeste leveranciers is de balanced scorecard (in Nederland) een nieuw product. Zo heeft SAP nog geen enkele implementatie van het tool afgerond in Nederland en ook Oracle en Hyperion hebben pas een klein aantal implementaties gedaan. Zodoende bestaat nog niet veel (praktijk)ervaring met de tools.

Overeenkomsten

In basis-functionaliteit ontlopen de tools elkaar niet veel. Zo zijn ze alle in staat kritieke succesfactoren (KSF's) vast te leggen, in de vier perspectieven klant, innovatie, financieel en interne processen. Hieraan kan men kritieke prestatie-indica-



FIGUUR 2: INDELING NAAR PERSPECTIEVEN (GENTIA).

toren (KPI's) verbinden, om daaraan weer acties te koppelen, waarvoor een verantwoordelijke wordt vastgesteld. Daarnaast biedt elk van de producten de mogelijkheid van communicatie tussen en naar medewerkers, via bestaande e-mail- of webfunctionaliteit. Alle in de vergelijking opgenomen BSC-tools zijn gemakkelijk in de omgang en presenteren de informatie overzichtelijk, bijvoorbeeld door gebruik van kleur, grafieken, signalering. Voor het koppelen en/of de invoer van gegevens worden Wizard of gebruikelijke user-interfaces, zoals Excel, gebruikt.

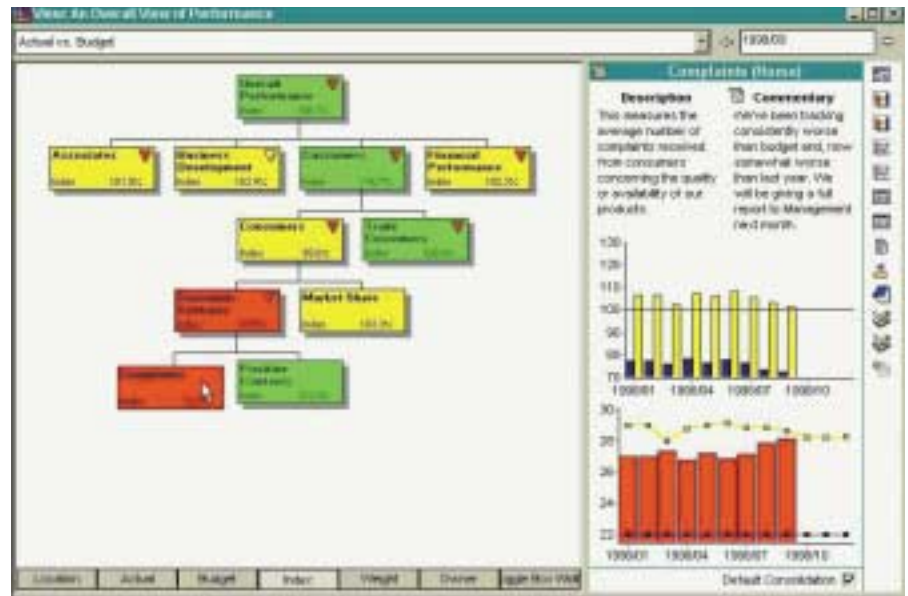
Technische verschillen

Naast een groot aantal overeenkomsten zijn er uiteraard verschillen tussen de tools.

- In de eerste plaats verschillen ze op de eerder genoemde aspecten, afhankelijk van de categorie: template, stand-alone, OLAP of enterprise management tool.
- Sommige BSC-tools werken met een eigen onderliggende database (zoals Gentia op een Gentia-kubus en Hyperion op EssBase), terwijl andere tools rechtstreeks aan andere databronnen zijn te koppelen. Beide mogelijkheden hebben zowel voor- als nadelen.
- In een aantal gevallen zijn naast het BSC-tool extra producten nodig wanneer men wil afwijken van de standaard geboden functionaliteit of voor het gebruik van data uit meerdere bronnen tegelijk.
- Het ene tool lijkt meer geschikt voor een grote organisatie (bijvoorbeeld SAP, Oracle), terwijl een ander product juist meer geschikt lijkt voor een kleiner bedrijf (bijvoorbeeld pbViews).
- Ook zijn nog niet alle tools web-enabled, maar dit zal door de huidige ontwikkelingen niet lang meer duren.

Functionele verschillen

Behalve technisch verschillen de tools natuurlijk functioneel. Zo biedt het ene tool meer analysemogelijkheid (bijvoorbeeld Gentia), richt een ander zich meer op rapportage (pbViews) en zijn weer andere gemakkelijk te integreren met andere, aanverwante producten (bijvoorbeeld SAP, Oracle).



FIGUUR 3: OVERZICHT VAN PERFORMANCE-INDICATOREN (PBVIEWS).

Prijs

Een laatste, niet onbelangrijk verschil is de prijs die de leverancier voor zijn BSC-tool vraagt en wat de klant daarvoor krijgt. De vergeleken aanbieders doen hierover veelal erg geheimzinnig. De prijs van het tool is onder meer afhankelijk van het aantal gebruikers, van de koppeling met bronbe-

Ook zijn nog niet alle tools web-enabled, maar dit zal door de huidige ontwikkelingen niet lang meer duren

standen en van het complete aanbod aan functionaliteit. Zo is een tool uit een enterprise management-suite, zoals SAP SEM, duurder dan een stand-alone-tool als pbViews. Het is belangrijk vooraf een afweging te maken tussen de wensen, de aangeboden mogelijkheden en de kosten van een toepassing.

CONCLUSIE

Op de vraag wat de beste BSC-oplossing is voor een organisatie is geen eenduidig antwoord te geven. Dit hangt af van zowel organisatorische als technische aspecten, die specifiek zijn voor de eigen organisatie, en zeker ook van de kosten van het tool. Zo is een kleine organisatie niet

gebaat bij een tool dat juist geschikt is voor duizenden gebruikers, en lijkt de keuze voor bijvoorbeeld een Oracle-tool binnen een SAP omgeving niet de meest logische. Vanuit technisch oogpunt is van belang welke databases men reeds in huis heeft en uit welke databronnen men informatie wil gaan ontsluiten, of men automatisch gegevens wil gaan ontsluiten of dat men de waarden handmatig gaat invoeren en wat de aanwezige kennis van IT en BI is. Vanuit organisatorisch oogpunt staat vanzelfsprekend centraal wat men van het tool verwacht en in hoeverre het aansluit bij de door de organisatie gestelde doelen.

Wie besluit een geautomatiseerde toepassing te implementeren, doet er goed aan zich vooral terdege en door verschillende leveranciers te laten informeren. Onderwerp van gesprek zouden in elk geval de mogelijkheden binnen de eigen organisatie en de prijs moeten. Marktaanbod is er in elk geval voldoende, en de ontwikkeling van BSC-tools is in volle gang.

Mark Koenderman
 (m.koenderman@synergetics.nl),
 Henk-Jan Kiewiet (h.kiewiet.synergetics@nl)
 en
 Katja van Gulick (k.vangulick@synergetics.nl)
 zijn werkzaam bij Synergetics Management
 Information Company (www.synergetics.nl).