

De balanced scorecard in bedrijf (1)

IT bepaalt de score

Judith Hermelink en Joost van Bilsen

De balanced scorecard (BSC) wordt in de managementliteratuur gepresenteerd als hét instrument voor het management om tot een uitgebalanceerde besturing van het bedrijf te komen. Een 'business'-vraagstuk bij uitstek. Toch lijkt het vaak zo dat 'IT' in de praktijk de werking van de BSC bepaalt. Hoe komt dat zo? Judith Hermelink en Joost van Bilsen zoeken naar oorzaken en gevolgen in dit eerste artikel uit een trio.

Sinds het geruchtmakende artikel van Kaplan en Norton (alweer acht jaar oud!) zijn vele boeken en artikelen verschenen over de balanced scorecard (BSC). Iedereen brengt zijn eigen accenten aan. Hieronder geven we echter de grootste gemene deler kort weer.

NIETS NIEUWS ONDER DE ZON?

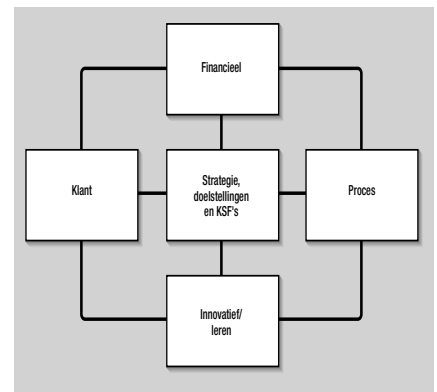
Bij het gebruik van de BSC staan drie vragen centraal (zie tabel 1). Het zijn geen spectaculaire kwesties, maar wel vragen die in de praktijk niet altijd gemakkelijk zijn te beantwoorden. Het zijn ook geen nieuwe problemen. Wel nieuw is dat de BSC de prestatie-indicatoren structureel

bekijkt vanuit een aantal invalshoeken, de *perspectieven*:

- *financieel*. Dit perspectief behoeft in de regel weinig toelichting. Van oudsher richt het zich als eerste op de financiële aspecten van de organisatie. Omzet, winst, kosten en rendement zijn begrippen die hier centraal staan;
- *klant*. Hierbij wordt meestal gedacht aan KPI's als klanttevredenheid, klantretentie, klachten etcetera.
- *proces*. Bij dit perspectief is de focus gericht op de bedrijfsvoering voor wat betreft de processen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan doorlooptijden, bereikbaarheid medewerkers, efficiëntie en dergelijke;
- *innovatie en leren*. Hierbij moet worden gedacht aan het vermogen tot veranderen, aanpassen en leren. Voorbeelden zijn: productontwikkeling, opleidingsuren.

Balans tussen KPI's

Deze perspectieven dekken samen alle gebieden af die voor de ondernemingsbesturing van belang zijn. Door de prestatie-indicatoren in de perspectieven onder te brengen kan de onderlinge relatie goed zichtbaar worden gemaakt. Bijvoorbeeld door goed opgeleid personeel in uw supermarkt (innovatie/leer-perspectief) zullen de wachttijden bij de kassa minder lang zijn



FIGUUR 1: DOOR ZIJN EENVOUD IS DE BALANCED SCORECARD EEN UITSTEKEND COMMUNICATIEMIDDEL.

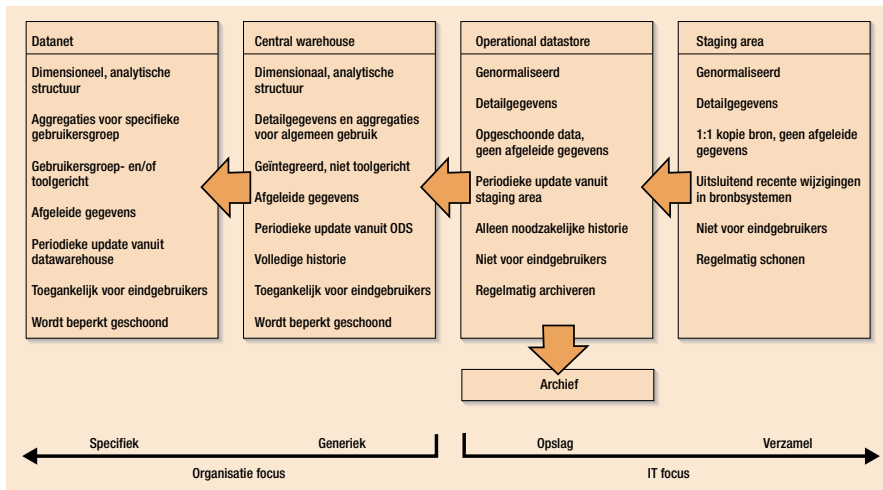
(proces-perspectief) waardoor uw klant tevreden is (klant-perspectief) en morgen weer zijn boodschappen bij u komt doen (financieel perspectief). Met dit voorbeeld is ook duidelijk te maken waarom er balans tussen de KPI's moet zijn: door de winkel te verbouwen en het aantal kassa's te verdubbelen nemen de wachttijden ook af. De daarmee gemoeide kosten zullen het financiële rendement echter nadelig beïnvloeden. Er moet dus worden gezocht naar een optimum tussen het aantal kassa's, de kosten daarvan en de lengte van de wachttijden; er moet balans zijn, opdat het rendement optimaal is.

EEN 'STATE OF THE ART' IT-TOEPASSING

Elke ochtend als onze supermarktmanager op zijn kantoor komt, zet hij zijn pc aan en checkt hij zijn scores op de BSC. Wat was

Wat willen we met de organisatie bereiken?	Strategische doelstelling
Waar moeten we dan goed in zijn?	Kritieke succesfactoren (KSF's)
Hoe kunnen we meten dat we dit bereiken?	Kritieke prestatie-indicatoren (KPI's)

TABEL 1: DRIE VRAGEN STAAN CENTRAAL.



FIGUUR 2: FUNCTIONELE EIGENSCHAPPEN ARCHITECTUURCOMPONENTEN.

de omzet? Hoe lang zijn de wachttijden bij de kassa's geweest? Hij ziet dat de omzet van de kaasafdeling tegenviel en besluit nogmaals met de verantwoordelijke te praten over een breder assortiment. Vervolgens kijkt hij naar zijn winstcijfers van dit jaar en zijn omzet per medewerker. Hij moet immers morgen met het topmanagement praten over een eventuele personele uitbreiding. Onze supermarktmanager lijkt zich fluitend door 'zijn' BSC te bewegen. Maar daaraan is waarschijnlijk een lang traject voorafgegaan. Onder de 'simpele' BSC kan een complexe IT-oplossing liggen.

Architectuurcomponenten

In de eerste plaats is er natuurlijk de frontend. Dit is een gebruikersvriendelijk *end user tool* dat gemakkelijk inzicht biedt in KPI's, meetwaarden, metingen op lagere detailniveaus en de samenhangen daartussen¹. Al klikkend springt de manager van de ene meetwaarde naar de andere en wordt zijn aandacht automatisch op ongebruikelijke afwijkingen van de normen en budgetten gevestigd. De in de frontend gepresenteerde gegevens worden geëxtraheerd uit diverse onderliggende *bronsystemen*, zoals het ERP-pakket, de financiële administratie, het point-of-sale- (lees: kassa-)systeem en de contractadministratie. Via een maatwerkapplicatie worden extern gekochte Nielsen-data toegevoegd.

Met een *staging area* wordt gewaarborgd dat de vele onderliggende transactionele systemen zo kort en efficiënt mogelijk worden belast met de extractie van

gegevens. In een operational data store (ODS) vindt de eerste kwaliteitstoets van de gegevens plaats en worden samenhangende gegevens onder één vergelijkbare noemer gebracht. Er is nog steeds sprake van een genormaliseerde opslag van gegevens.

Vervolgens worden de gegevens in een *central warehouse* ingelezen, waarin de primaire en afgeleide/berekende gegevens in een analytische structuur liggen opgeslagen. Daarna worden de gegevens voor het BSC-tool in een speciaal daarvoor ontworpen *datamart* ingebracht. Ook voor andere doelgroepen of functiegebieden, zoals marketing en de controllersafdeling, zijn specifieke datamarts ingericht. Alle datamarts putten uit hetzelfde warehouse, zodat (hoge) gegevenskwaliteit en eenduidigheid van definities zijn gewaarborgd.

PRAKTIJK

Ziedaar de IT 'onder' de BSC van onze supermarkt. In deze vorm een redelijk zware toepassing, die gelukkig ook voor andere toepassingen kan worden gebruikt.

De dagelijkse praktijk is anders... Het streven naar een 'state of the art' IT-oplossing voor een BSC en de complexiteit (en kosten!) die dat met zich meebrengt, leidt in de praktijk tot een interessante kosten/baten-afweging. Zoals hierna wordt aangetoond hangen de complexiteit en de kosten samen met de aard van de toepassing, de BSC.

Een goede BSC omvat alle prestatie-indicatoren die kritiek zijn voor het behalen van de ondernemingsdoelstellingen. Deze zijn naar hun aard divers en bestrijken de gehele breedte van de onderneming. De gegevens die de metingen voor deze KPI's voeden komen dan ook uit alle hoeken en gaten: van een accuraat boekhoudsysteem tot en met turflijstjes bij de order entry-medewerkers, van een vervuuld relatiebestand tot en met een externe enquête onder klanten. In de praktijk blijkt dat vrijwel altijd KPI's overblijven waarvoor geen passende bron kan worden gevonden. Vele KPI's kunnen pas worden berekend nadat een menselijke interpretatie van de onderliggende gegevens heeft plaatsgevonden ("Is dit nu werkelijk een ontevreden klant?"). Laat staan dat dan sprake kan zijn van goed geoliede geautomatiseerde interfaces met een bronsysteem.

What's in a name?

De gegevens die wel kunnen worden vergaard, leveren vaak een groot definitieprobleem op. Wat is nu 'omzet'? Het bedrag op de gelijknamige grootboekrekening in de boekhouding of het geldbedrag dat na scanning van de artikelen bij de kassa wordt opgeslagen? Alle systemen

Handmatige invoer wordt aantrekkelijker met de wetenschap dat de ontwikkelingen in de IT-wereld snel gaan

hebben hun eigen definities. Zuur is bovendien dat van begrippen die het dichtst tegen de core business van het bedrijf aanliggen vaak de meeste definities beschikbaar zijn. Binnen een bank heeft iedereen een definitie voor *cash flow*. In een bedrijf van enige omvang zijn al gauw zo'n twintig omschrijvingen van het begrip 'klant' te vinden.

Het omgaan met vele datadefinities en een diversiteit van bronnen is op zichzelf lastig, maar technisch oplosbaar. Dat doen we immers met een 'gewoon' datawarehouse ook? In het datawarehouse liggen grote hoeveelheden gegevens opgeslagen

waarmee -als het goed is- vele gebruikersvragen zijn te beantwoorden. En hoewel het berekenen van de return on investment lastig is, zien we dat die ROI bij een regulier datawarehouse-project dikwijls lonend is.

Voor de BSC ligt dit anders. Een BSC bevat in principe een beperkt aantal (zo'n twintig) KPI's. Deze 'beperking' volgt uit het zoeken naar focus binnen de organisatie en is een essentieel kenmerk van de BSC. Ervaring leert dat de informatie voor de KPI's uit een groot aantal verschillende bronnen komt. Voor onze supermarkt komt de maandomzet uit het systeem van de financiële administratie, de dagomzet per artikelgroep uit het kassasysteem, de voorraadpositie en de inkoop uit het ERP-pakket en de inkoopcondities uit de contractadministratie. Het externe Nielsen-bestand zegt alles over de marktaandeelen en een maandelijks enquête levert tenslotte de gegevens over de klanttevredenheid.

Twintig handelingen per maand

Zo wordt in de praktijk één bron vaak slechts gebruikt voor de berekening van één of twee KPI's. Dit gebeurt bovendien met een relatief lage frequentie (wekelijks

of maandelijks). Twintig KPI's die eenmaal per maand uit twintig bronnen moeten worden gehaald. Een geautomatiseerde interface blijkt dan in de praktijk niet zinvol; de kosten wegen niet meer op tegen de baten. Is men niet veel goedkoper uit om gewoon die twintig KPI's handmatig in te voeren in de BSC-applicatie? Met handige Excel-addin's kan een kind de was doen.

Er zijn geen projecten waarvan de specificaties zo vaak wijzigen als een BSC-project

Deze handmatige invoer stuit ons heden ten dage natuurlijk tegen de borst. Ze wordt echter aantrekkelijker met de wetenschap dat de ontwikkelingen in de IT-wereld snel gaan. Transactionele systemen worden voordurend aangepast en doorontwikkeld. Iedere wijziging in bronsystemen kan ook directe gevolgen hebben voor de koppeling naar de BSC.

'FLEXIBELE' GEBRUIKERS

Als de veranderlijkheid niet aan de kant van de data-aanlevering zit, dan zeker aan de gebruikerszijde. Gedurende het eerste jaar na implementatie van de BSC zal de keuze van de KPI's nogal eens wijzigen door voorschrijdend inzicht. Een klant is een klant, een order een order. Maar hoe je dat moet beheren verschilt van manager tot manager en, niet te vergeten, van managementgoeroe tot managementgoeroe. KPI's verdwijnen, en moeizaam tot stand gebrachte koppelingen van systemen blijken hierdoor nogal eens overbodig te worden.

Een ander wezenlijk element is het belang van de wens om een BSC snel te implementeren. Binnen uiterlijk drie maanden moet een eerste versie van de BSC kunnen worden gerealiseerd. Duren de voorbereidingen veel langer, dan zal het enthousiasme van de toekomstige BSC-gebruikers wegebben. Koppelen van alle betrokken systemen binnen deze drie

maanden is vaak niet haalbaar.

Tenslotte is het realisatieproject ook geen sinecure. BSC's worden meestal organisatiebreed ingevoerd en soms is er ook een *break-down* langs de hiërarchische lijn (van directie tot *personal scorecards* op de werkvloer). Iedereen heeft een scorecard. En iedereen heeft er ook een mening over. De omvang en diversiteit van de beoogde gebruikersgroepen is ongekend. Er zijn geen projecten waarvan de specificaties zo vaak wijzigen als een BSC-project. Er is geen applicatie waarbij het beheer zo naadloos overgaat in het doorontwikkelen als een BSC-applicatie. Er worden hoge eisen gesteld aan het projectmanagement en aan het verwachtingsmanagement. Tien verschillende systeembeheerders en tien verschillende managers betrokken in het project - de projectleider moet wel levensmoe zijn!

HET OPTIMUM

Kosten/baten, flexibiliteit, voortschrijdend inzicht... Moet dan de conclusie zijn dat de IT-keuze voor de BSC altijd leidt tot een 'stand-alone'-toepassing die handmatig wordt gevoed? Of toch een fraaie architectuur met technische hoogstandjes? Zoals altijd ligt ook nu de waarheid ergens in het midden. Deze zal voor iedere organisatie verschillend zijn. Het optimum wordt daarbij in hoge mate bepaald door de alternatieve toepassingsmogelijkheden van relatief dure architectuurcomponenten. Mede door 'kostenpooling' kan met een datawarehouse geld worden verdiend. Welke oplossing ook wordt gekozen, IT kan een BSC-implementatie maken of breken!

In de volgende DB/M

I. In het tweede artikel in deze reeks worden alternatieve tools uitgebreid besproken.

Mr. Judith Hermelink

(j.hermelink@synergetics.nl) en

drs. Joost van Bilsen

(j.vanbilsen@synergetics.nl)

zijn werkzaam bij Synergetics Management

Information Company als respectievelijk consultant en partner.

Eenvoud

Een van de grote merites van de BSC is zijn eenvoud. Het is een uitstekend communicatiemiddel dat gericht is op de belangrijkste zaken. De balanced scorecard:

is een stuurinstrument

- met de vier perspectieven: klant, financieel, proces en innovatie & leren,
- waarin de kritieke prestatie-indicatoren van een bedrijf worden ingedeeld,
- de doelstellingen op deze indicatoren met elkaar in balans zijn,
- zodat managers evenwichtig in de richting van de bedrijfsdoelstellingen kunnen sturen
- en dit gemakkelijk aan elkaar en aan de medewerkers kunnen communiceren.