The Balanced Scorecard:

De functie van de niet-financiële maatstaven

Bachelor Thesis Accounting 2006

Begeleidend docent: Dr. Martin F. C. M. Wijn

Student: Evita Wissink

Anr: 960814

Aantal woorden: 6867

Woord van dank:

Deze thesis wil ik beginnen met een woord van dank om de mensen die mij hebben geholpen bij het schrijven van de thesis te bedanken. Een aantal mensen wil ik in het bijzonder noemen. Allereerste wil ik mijn begleidend docent Dr. Martin F. C. M. Wijn bedanken voor de opbouwende kritiek die hij heeft gegeven. Ik heb er veel van geleerd en het heeft me goed geholpen bij het schrijven en presenteren van mijn thesis. Ook de overige groepsleden wil ik bedanken voor hun bijdrage aan deze thesis. Met plezier heb ik deelgenomen aan de groepsbesprekingen. Daarnaast wil ik mijn vriend Dennis van de Ketterij en mijn ouders bedanken voor het kritisch doorlezen van mijn thesis en hun niet aflatende belangstelling in alles wat ik doe.

Management Summary

Binnen ondernemingen worden verschillende methoden gebruikt voor prestatiemetingen. Traditioneel ligt de nadruk vooral op financiële maatstaven. Tegenwoordig zijn er echter steeds meer ondernemingen die naast financiële maatstaven ook niet-financiële maatstaven gebruiken bij het meten van prestaties. Deze verschuiving wordt veroorzaakt doordat de financiële maatstaven ondernemingen hinderen bij het creëren van waarde voor de toekomst (Kaplan en Norton, 1996).

De keuze voor een bepaalde prestatiemaatstaf in de ondernemingen is vaak de moeilijkste maar ook gelijk de belangrijkste beslissing die een onderneming moet nemen. Prestatiemaatstaven zijn voor ondernemingen van belang bij het ontwikkelen van strategische plannen, het evalueren en beoordelen van doelstellingen en het belonen van managers (Ittner en Larcker, 1998).

Kaplan en Norton (1992, 1996) ontwikkelen met de Balanced Scorecard een strategisch management systeem dat zowel op financieel gebied als op niet-financieel gebied metingen doet. De Balanced Scorecard vertaalt de missie en strategie van een onderneming in doelstellingen en maatstaven, die verdeeld zijn over vier verschillende perspectieven: financieel, klant, intern bedrijfs proces en leer en groei (Kaplan en Norton, 1992, 1996). Deze vier perspectieven samen zorgen voor het framework van de Balanced Scorecard. De naam "Balanced Scorecard" reflecteert de balans tussen korte- en lange-termijndoelstellingen, resultaats- en procesindicatoren en externe en interne doelstellingen (Kaplan en Norton, 1996).

Het traditionele financiële accounting model wordt door de Balanced Scorecard uitgebreid. Doordat de Balanced scorecard ook niet-financiële maatstaven bevat kan een onderneming ook de waarde van haar ontastbare en intellectuele eigendommen meten (Kaplan en Norton, 1996). Daarnaast kan een onderneming aan de hand van niet-financiële maatstaven al enige uitspraken doen over de toekomstige prestaties van de onderneming, voordat deze financieel zijn vastgesteld. De niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard functioneren op deze manier als procesindicatoren voor prestaties in de toekomst (Ittner en Larcker, 1998).

Op papier zou de Balanced Scorecard met haar financiële en niet-financiële maatstaven alle nadelen van de traditionele accounting maatstaven moeten wegnemen. Maar in de praktijk blijkt dat dit helaas niet altijd lukt. Voor een aantal ondernemingen werken de niet-financiële maatstaven als de toekomstvoorspellers van de financiële maatstaven, maar bij een groot aantal ondernemingen blijkt deze positieve associatie niet te werken. Daarnaast blijkt dat het identificeren en analyseren van de juiste maatstaven voor veel ondernemingen moeilijkheden oplevert. Veel ondernemingen slagen er niet in de Balanced Scorecard goed te interpreteren, waardoor de niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard weinig tot geen extra waarde opleveren.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 – Inleiding 6

1.1 Introductie 6

1.2 Probleemindicatoren 6

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen 7

1.4 Definities 8

1.5 Samenvatting 8

Hoofdstuk 2 – Prestatiemaatstaven 9

2.1 Introductie 9

2.2 Het belang van prestatiemaatstaven voor ondernemingen 9

2.3 Verschillende prestatiemaatstaven 10

2.4 Financiële prestatiemaatstaven versus niet-financiële prestatiemaatstaven 10

2.5 Samenvatting 12

Hoofdstuk 3 – De Balanced Scorecard 13

3.1 Introductie 13

3.2 Balanced Scorecard 13

3.3 De meetperspectieven van de Balanced Scorecard 15

3.3.1 Het financiële perspectief 16

3.3.2 Het klanten perspectief 16

3.3.3 Het interne bedrijfsproces perspectief 16

3.3.4 Het leer- en groei perspectief 17

3.4 Relaties tussen de perspectieven 18

3.5 Samenvatting 19

Hoofdstuk 4 – Niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard 20

4.1 Introductie 20

4.2 Voorstanders niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard 20

4.3 Tegenstanders niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard 21

4.4 Samenvatting 22

Hoofdstuk 5 – Conclusie 23
5.1 Introductie 23
5.2 Conclusies 23
5.3 Beperkingen van de thesis 24
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek 24

Literatuurlijst 25

Hoofdstuk 1 – Inleiding

1.1 Introductie

In dit eerste hoofdstuk wordt de probleemstelling gedefinieerd. Als eerste zullen probleem indicatoren die leiden tot de probleemstelling worden geschetst. Aan de hand van deze indicatoren worden de onderzoeksvragen opgesteld en zal de te onderzoeken probleemstelling worden gepresenteerd. In de laatste paragraaf van dit eerste hoofdstuk wordt de structuur van de thesis besproken.

1.2 Probleem indicatoren

In ondernemingen worden verschillende methoden gebruikt om prestaties van ondernemingen vast te stellen. Traditioneel ligt de nadruk bij het meten van de prestaties van ondernemingen vooral op financiële maatstaven, zoals de return on equity, de return on interest, economic value added, etcetera. Tegenwoordig zijn er steeds meer studies, die suggereren dat prestatiemaatstaven die alleen gebaseerd zijn op het financiële perspectief, ondernemingen hinderen bij het creëren van waarde voor de toekomst (Kaplan en Norton, 1996).

De laatste jaren is er dan ook sprake geweest van een grote ontwikkeling op het gebied van prestatie metingen. Bonussen die alleen gebaseerd zijn op winsten en andere financiële maatstaven worden steeds kritischer bekeken. Ze zetten managers aan lange termijn investeringen op te offeren om op de korte termijn een zo goed mogelijk financieel resultaat te behalen (Ittner, Larcker, Meyer, 2003). Immers is het voor managers, die worden beoordeeld op winsten en/of andere financiële maatstaven, van belang dat ze op de korte termijn een zo goed mogelijk financieel resultaat behalen om zo hun bonussen te maximaliseren.

Om de korte termijn focus tegen te gaan, hebben veel ondernemingen de in 1992 door Kaplan en Norton ontwikkelde Balanced Scorecard ingevoerd. De Balanced Scorecard is een meer dimensionaal meetsysteem dat zowel financiële als niet-financiële maatstaven bevat (Kaplan en Norton, 1992). Deze maatstaf bekijkt de prestaties van een onderneming vanuit vier verschillende perspectieven: financieel, klant, intern bedrijf proces en leer en groei (Kaplan en Norton, 1992). De niet-financiële maatstaven van de Balanced Scorecard moeten de tekortkomingen van de financiële maatstaven opvangen. Ze moeten ervoor zorgen dat managers zich ook bekommeren om de lange termijn resultaten (Ittner, Larcker, Meyer, 2003). Ondernemingen moeten zich meer gaan focussen op het meten van de loyaliteit van klanten, de tevredenheid van werknemers en andere niet-financiële maatstaven, waarvan verwacht wordt dat ze de toekomstige winst uiteindelijk zullen beïnvloeden (Ittner en Larcker, 2003).

Managers kunnen immers door het gebruik van de niet-financiële maatstaven al een glimp opvangen van de progressie van de onderneming, voordat deze financieel is gerealiseerd. Werknemers kunnen aan de hand van de niet-financiële maatstaven op specifieke gebieden betere informatie verkrijgen voor het behalen van hun doeleinden. En investeerders kunnen door het hanteren van de niet-financiële maatstaven een beter beeld vormen van de totale prestatie van ondernemingen, omdat de niet-financiële maatstaven de ontastbare waarden beter weergeven (Ittner en Larcker, 2003).

Na de invoering van de Balanced Scorecard in 1992 bleek dat de scorecard niet alleen functioneerde als prestatiemaatstaf. Managers gebruikten de Balanced Scorecard veelal als strategisch management systeem, om de visie en de strategie van de onderneming naar alle afdelingen en werknemers binnen de onderneming te communiceren (Kaplan en Norton, 1996, 2001). Het gevolg was dat in 1996 de Balanced Scorecard als strategisch management systeem opnieuw werd geïntroduceerd door Kaplan en Norton (Kaplan en Norton, 1996, 2001).

Helaas blijkt uit onderzoek dat veelal alleen innovatieve ondernemingen de scorecard gebruiken om de strategie van de onderneming over de lange termijn te managen (Ittner en Larcker, 2003). Minder innovatieve ondernemingen realiseren de voordelen die niet-financiële maatstaven binnen de Balanced Scorecard bieden vaak niet (Ittner en Larcker, 2003). Ze gebruiken de Balanced Scorecard alleen voor het beheersen en feedback geven van korte termijn verrichting (Kaplan en Norton, 1996).

Weinig ondernemingen lukt het om de goede niet-financiële maatstaven te identificeren, analyseren en uiteindelijk te gebruiken (Ittner en Larcker, 2003). Daardoor ligt er ruimte om te onderzoeken of de niet-financiële maatstaven van de Balanced Scorecard van belang zijn bij het meten van prestaties van ondernemingen.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Zijn de niet-financiële maatstaven van de Balanced Scorecard relevant bij het meten van prestaties van ondernemingen?

Om antwoord te geven op deze probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen tot stand gekomen:

1. Hoe kunnen prestaties van ondernemingen worden gemeten?
2. Wat is de Balanced Scorecard?
3. Voegen de niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard waarde toe bij het meten van prestaties van ondernemingen?

1.4 Definities

- Balanced Scorecard: "A system that translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system" (Kaplan en Norton, 1996).
- Financiële maatstaven: maatstaven die de winstcijfers van een onderneming meten. Financiële maatstaven focussen zich vooral op de korte termijn (Ittner, Larcker, Meyer, 2003).
- Niet-financiële maatstaven: maatstaven gerelateerd aan de klanten, het interne bedrijfsproces en leer en groei mogelijkheden, waarbij de nadruk ligt op de toekomst en lange termijn doelstellingen (Lau, Sholihin, 2005).
- Relevant: van belang, van betekenis (Kramers' Nederlands woordenboek).

1.5 Thesis structuur

De structuur van deze thesis is als volgt; in de eerst volgende drie hoofdstukken, hoofdstuk twee, drie en vier worden de onderzoeksvragen behandeld. Deze hoofdstukken zullen ieder beginnen met een korte inleiding, waarin de onderzoeksvraag wordt geïntroduceerd. Vervolgens zal de onderzoeksvraag worden belicht. Het laatste gedeelte van ieder hoofdstuk zal bestaan uit een korte samenvatting, waarin antwoord wordt gegeven op deze vraag.

Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk vijf geeft de conclusie op de probleemstelling, die naar aanleiding van de onderzoeksvragen kan worden getrokken. Verder zullen in hoofdstuk vijf de beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek worden gegeven.

De thesis wordt afgesloten met een literatuurlijst, waarin alle gebruikte literatuur is opgenomen.

Hoofdstuk 2 – Prestatiemaatstaven

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de eerste onderzoeksvraag: '*Hoe kunnen prestaties van ondernemingen worden gemeten?*' In paragraaf 2.2 zal eerst worden belicht waarom prestatiemetingen voor ondernemingen belangrijk zijn. Paragraaf 2.3 zal vervolgens een onderscheid aanbrengen tussen de vele verschillende prestatiemaatstaven. Paragraaf 2.4 gaat hierop verder door het onderscheid tussen financiële en niet-financiële maatstaven te belichten. In paragraaf 2.5 zal tot slot een samenvatting van het hoofdstuk worden gegeven.

2.2. Het belang van prestatiemaatstaven voor ondernemingen

"The quick answer to what constitutes a measure is, a quantification of a customer or a business requirement. Perhaps a more meaningful definition is, the information that will tell us whether performance is meeting our expectations" (Minnis, 1992). Iedereen heeft te maken met maatstaven, want iedereen meet prestaties aan de hand van maatstaven (Behn, 2003). Zo meten managers de prestaties van ondernemingen en samenwerkingsverbanden waarin ze deelnemen bijvoorbeeld aan de hand van de financiële cijfers van de onderneming.

De keuze voor een bepaalde prestatiemaatstaf in de ondernemingen is vaak de moeilijkste maar ook gelijk de belangrijkste beslissing die een onderneming moet nemen. Prestatiemaatstaven spelen binnen ondernemingen namelijk een hoofdrol bij het ontwikkelen van strategische plannen, het evalueren en beoordelen van het wel of niet halen van doelstellingen en het belonen van managers (Ittner en Larcker, 1998). The Governmental Accounting and Standards Board suggereert dat prestatiemaatstaven nodig zijn voor: "setting goals and objectives, planning program activities to accomplish these goals, allocating resources to these programs, monitoring and evaluating the results to determine if they are making progress in achieving the established goals and objectives, and modifying program plans to enhance performance" (Hatry, Harry, James, Fountain, Jonathan, Sullivan en Kremer, 1990).

Zonder prestatiemaatstaven binnen ondernemingen is er geen basis voor het vaststellen van prestatierichtlijnen en het bepalen van de feitelijke prestaties, die een onderneming heeft verricht. Ondernemingen die het streven hebben zich continu te blijven verbeteren, moeten in staat zijn de effectiviteit en efficiency van alle processen binnen een onderneming te monitoren. Daarnaast moeten ze in staat zijn om de bijdrage van ieder proces en ieder subproces te beoordelen ten opzichte van het uiteindelijke doel (Minnis, 2003). Zonder prestatiemaatstaven is dit niet mogelijk voor ondernemingen.

2.3 Verschillende prestatiemaatstaven

Voor ondernemingen bestaat er een grote variatie bij het kiezen van de juiste prestatiemaatstaven. Ondernemingen kunnen ten eerste bij het kiezen van de juiste prestatiemaatstaven een onderscheid maken tussen financiële en niet-financiële maatstaven (Kaplan en Norton, 1996). Naast de verdeling tussen financiële prestatiemaatstaven en niet-financiële prestatiemaatstaven kunnen ondernemingen een onderscheid maken tussen korte termijn maatstaven en lange termijn maatstaven (Kaplan en Norton, 1996), resultaats indicatoren en procesindicatoren (Denton, 2006) en tot slot prestatiemaatstaven met externe doelstellingen en prestatiemaatstaven met interne doelstellingen (Kaplan en Norton, 1996). Binnen deze thesis zal vooral de nadruk liggen op het onderscheid tussen financiële prestatiemaatstaven en niet-financiële prestatiemaatstaven. In paragraaf 2.4 zullen beide soorten prestatiemaatstaven uitgebreider worden besproken.

Voor managers geldt dat geen enkele prestatiemaatstaf alleen toereikend genoeg is om de vele vragen over de prestaties van ondernemingen te beantwoorden (Kravchuk en Schack, 1996). Managers zullen altijd meerdere maatstaven moeten hanteren als ze de prestaties van ondernemingen nauwkeurig willen meten (Nicholson-Crotty, Theobald en Nicholson-Crotty, 2006).

2.4 Financiële prestatiemaatstaven versus niet-financiële prestatiemaatstaven

Traditioneel zijn het vooral de financiële maatstaven die worden gebruikt bij het meten van prestaties van ondernemingen. Tegenwoordig is er een steeds grotere groep ondernemingen die ook niet-financiële maatstaven hanteert bij prestatiemetingen. Schrijvers van een aantal studies schrijven deze verschuiving toe aan: "the notion that traditional financial measures may be too late, too aggregated and too one dimensional to be useful because they are narrow in focus historical in nature and incomplete (Kaplan, 1984; Lynch en Cross, 1991; Ittner en Larcker, 1998; Hoque, Mia en Alam, 2001)" (Lau en Sholihin, 2005). In tegenstelling tot de financiële maatstaven zijn de niet-financiële maatstaven een stuk breder en ligt de nadruk meer op de toekomst en lange termijn doelstellingen (Lau en Sholihin, 2005).

Linge en Schiemann onderzoeken in 1996 bij 203 leidinggevenden van ondernemingen de kwaliteit, het gebruik en het waargenomen belang van verschillende financiële en niet-financiële prestatiemaatstaven (Linge en Schiemann, 1996). Het resultaat van dit onderzoek wordt weergegeven in tabel 4.1. Uit de tabel blijkt dat 82% van de respondenten financiële maatstaven hoog waardeert en dat ze maar liefst door 94% respondenten worden gebruikt. Het meten van klanttevredenheid in tegenstelling wordt door 85% van de respondenten hoog gewaardeerd, terwijl maar 37% ze daadwerkelijk meet (Linge en Schiemann, 1996; Ittner en Larcker, 1998).

Tabel 2.1 Het belang van financiële maatstaven en niet-financiële maatstaven

	Financial Performance	Customer Satisfaction	Operating Efficiency	Employee Performance	Community/ Environment	Innovation/ Change
Information is highly valued[a]	82%	85%	79%	67%	53%	52%
Willing to bet job on the quality of the information[a]	62	29	41	16	25	16
Measures are clearly defined in each performance area[a]	92	48	68	17	25	13
Measures are included in regular management reviews[b]	98	76	82	57	44	33
Measures are used to drive organization change[b]	80	48	62	29	9	23
Measures are linked to compensation[b]	94	37	54	20	6	12

[a]Percent of executives responding to the survey who agreed with this statement

[b]Percent of respondts using these measures who agreed with this statement

Bron: Linge en Schiemann, 1996; Ittner en Larcker,1998

Zowel de financiële maatstaven als de niet-financiële maatstaven zijn op vele manieren te meten. Tabel 2.2 geeft een groot aantal mogelijke financiële en niet-financiële maatstaven.

Tabel 2.2 Mogelijke financiële maatstaven en niet-financiële maatstaven

Indicators	**Possible Measures**
Financial performance indicators	Revenue growth, costs, margins, profitability, cash flow, Return on Investment (ROI), Return on equity (ROE), Economic Value Added (EVA)
Non-financial performance indicators	Customer satisfaction, retention, acquisition, profitability, market share, customer referrals, cross selling, price relative to competition, brand recognition, quality, lead-time, inventory, productivity, efficiency, non-value adding activities, risk minimisation, alternative distribution channels, customer complaints, complaint resolution, hours with customer, products per customer segmentation, number of new products, R&D, patents, new opportunities, product and service diversification, employee safety and health, environment, regulatory employee acquisition issues, donations, charities, employee turnover, acquisition, satisfaction, average workforce age, education, training, knowledge sharing, IT infrastructure development, system response rate, down time, corporate values adoption, culture development, teamwork, leadership efficiency, organizational alignment

Bron: Papalexandris, Ioannou, Prastacos, Soderquist, 2005

2.5 Samenvatting

Prestatiemaatstaven worden op allerlei verschillende manieren en voor allerlei verschillende doeleinden gebruikt (Behn, 2003). De keuze voor een bepaalde prestatiemaatstaf in de ondernemingen is vaak de moeilijkste maar ook gelijk de belangrijkste beslissing die een onderneming moet nemen. Binnen een onderneming spelen prestatiemaatstaven een hoofdrol bij het ontwikkelen van strategische plannen, het evalueren en beoordelen van het wel of niet halen van doelstellingen en het belonen van managers (Ittner en Larcker, 1998).

Ondernemingen kunnen uit een breed scala prestatiemaatstaven de juiste maatstaven voor de onderneming kiezen. Een enkele prestatiemaatstaf alleen zal niet voldoende zijn om de vele vragen over de prestaties van ondernemingen te beantwoorden.

Tegenwoordig kiezen ondernemingen steeds meer voor een combinatie van verschillende maatstaven. Traditioneel waren het vooral financiële maatstaven die werden gebruikt om de prestaties van ondernemingen te meten. Tegenwoordig worden ook steeds meer niet-financiële maatstaven gebruikt om de prestaties van ondernemingen te meten. Niet-financiële maatstaven zijn een stuk breder en richten zich meer op de toekomst en lange termijn doelstellingen van een onderneming (Kaplan, 1984; Lynch en Cross, 1991; Ittner en Larcker, 1998; Hoque, Mia en Alam, 2001, Lau en Sholihin, 2005).

Hoofdstuk 3 – De Balanced Scorecard

3.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de tweede onderzoeksvraag: '*Wat is de Balanced Scorecard?*' In paragraaf 4.2 zal eerst ingegaan worden op wat de Balanced Scorecard precies inhoudt. Paragraaf 4.3 gaat hier vervolgens verder op in door de vier meetperspectieven van de Balanced Scorecard te beschrijven. In de subparagrafen 4.3.1 t/m 4.3.4 komen de vier meetperspectieven aan bod. In paragraaf 4.4 zal de onderlinge samenhang van de perspectieven worden weergegeven. Tot slot zal paragraaf 4.5 het hoofdstuk samenvatten.

3.2 Balanced Scorecard

In de jaren '80 raakten managers ervan overtuigt dat de traditionele financiële prestatiemaatstaven niet voldeden aan de eisen, die werden gesteld voor het effectief managen van een onderneming. Ze waren van mening dat de traditionele financiële maatstaven aangevuld moesten worden door operationele maatstaven (Kaplan en Norton, 1992, 2005).

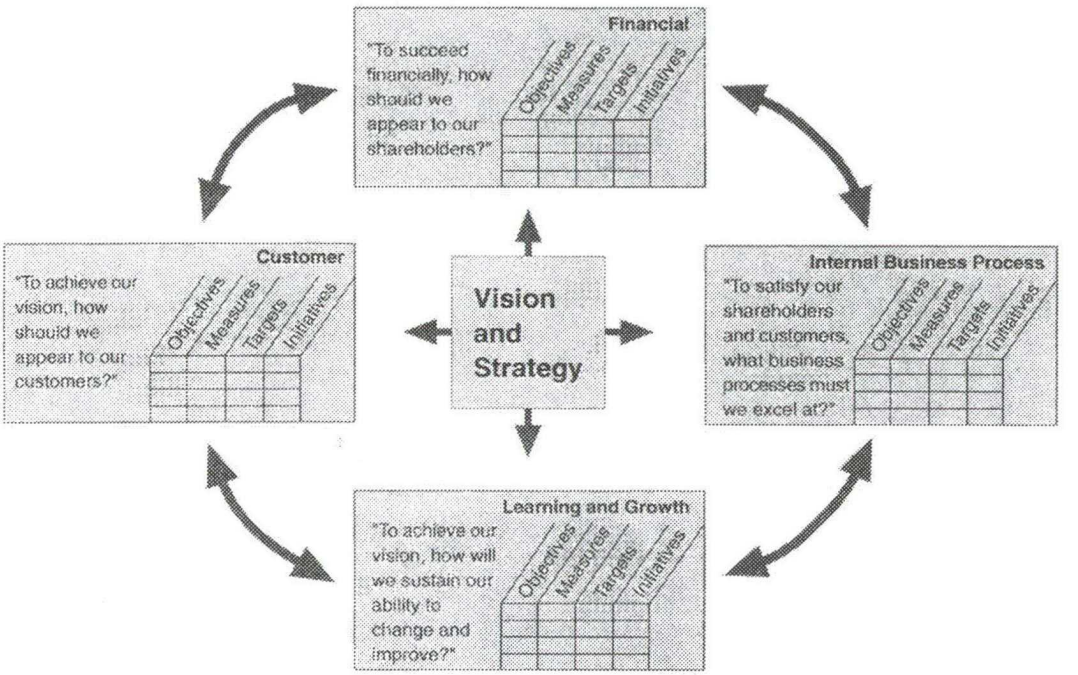
In 1992 spelen Kaplan en Norton hierop in met de ontwikkeling van de Balanced Scorecard (Kaplan en Norton, 1992). De Balanced Scorecard bevat financiële maatstaven, die de prestaties van een onderneming weergeven op basis van in het verleden gemaakte beslissingen en investeringen. Naast financiële maatstaven bezit de Balanced Scorecard ook niet-financiële maatstaven. De niet-financiële maatstaven kunnen in de toekomst leiden tot het creëren van waarde door investeringen in klanten, leveranciers, werknemers, processen, technologie en innovaties (Kaplan en Norton, 1996). De Balanced Scorecard vult de financiële maatstaven voor het meten van prestaties in het verleden dus aan met niet-financiële maatstaven die de toekomstige prestaties van een onderneming kunnen voorspellen.

Prestatiemaatstaven spelen binnen ondernemingen namelijk een hoofdrol bij het ontwikkelen van strategische plannen, het evalueren en beoordelen van het wel of niet halen van doelstellingen en het belonen van managers (Ittner en Larcker, 1998). (zie figuur 3.1).

Kaplan en Norton ontdekten na de introductie in 1992 dat veel ondernemingen de scorecard niet alleen gebruikten om de prestaties van de onderneming te meten, maar ook om de bestaande processen te verbeteren (Kaplan en Norton, 1996). Na deze ondervindingen gaat het verfijnen van de Balanced Scorecard verder. Was met de introductie van de Balanced Scorecard in 1992 de scorecard een nieuw meer dimensioneel meetsysteem, men ontdekt nu dat de Balanced Scorecard nog beter werkt als een strategisch management systeem (Kaplan en Norton, 1996). Na het kiezen van een visie met een daarbij behorende strategie zijn er allerlei oorzaak en gevolg relaties te leggen tussen de vier meetperspectieven: financieel, klant, intern bedrijfs proces en leer

en groei (Kaplan en Norton, 1996). In 1996 introduceren Kaplan en Norton de Balanced Scorecard dan ook opnieuw, nu niet als een meer dimensionaal meetsyteem, maar als strategisch management systeem.

Figuur 3.1 The Balanced Scorecard provides a framework to translate a strategy into operational terms



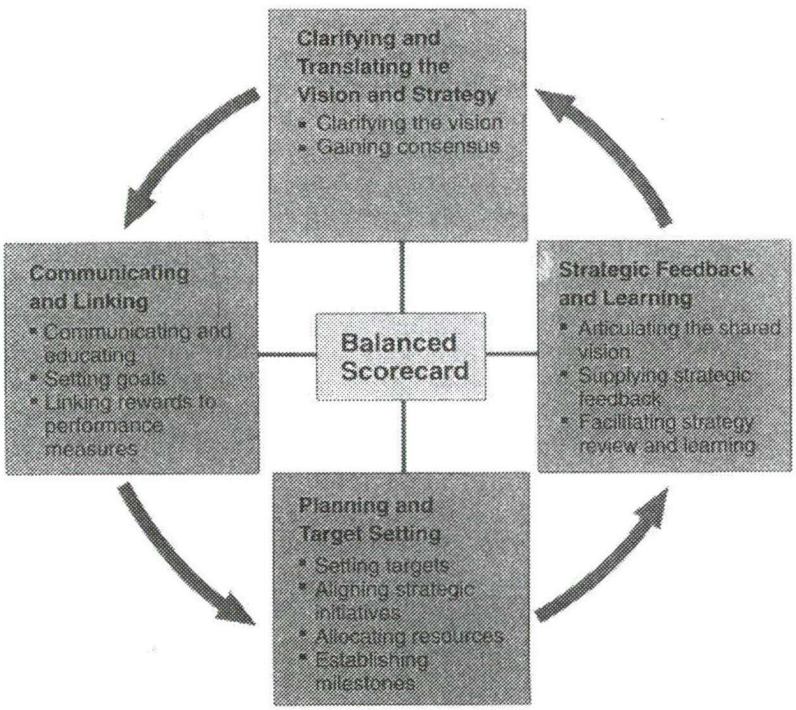
Bron: Kaplan en Norton, 1996

Als strategisch management systeem benadrukt de Balanced Scorecard dat de financiële maatstaven en niet-financiële maatstaven deel uit moeten maken van een informatie systeem voor werknemers op alle niveaus van de onderneming (Kaplan en Norton, 1996). Er moet sprake zijn van een top-down proces gestuurd door de missie en strategie van de onderneming. Medewerkers die op het uitvoerende niveau van een onderneming werkzaam zijn, moeten weten welke financiële consequenties aan hun beslissingen en acties verbonden zijn. Managers moeten de lange termijn succes factoren voor de onderneming kunnen vaststellen. De missie en strategie worden gebruik om de concrete doelstellingen en maatstaven van de onderneming te vertalen (Kaplan en Norton,1996). "The measures represent a *balance* between external measures for shareholders and customers, and internal measures of critical business processes, innovation, and learning and growth. The measures are *balanced* between the outcome measures – the results form past efforts – and the measures that drive future performance. And the scorecard is *balanced* between objective, easily quantified outcome measures and subjective, somewhat judgmental, performance drivers of the outcome measures" (Kaplan en Norton, 1996).

Om een onderneming op de lange termijn te managen worden de volgende kritische management processen uitgevoerd:

1. Clarify and translate vision and strategy
2. Communicate and link strategic objectives and measures
3. Plan, set targets, and align strategic initiatives
4. Enhance strategic feedback and learning

Figuur 3.2 The Balanced Scorecard as a strategic framework for action



Bron: Kaplan en Norton, 1996

3.3 De meetperspectieven van de Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard vertaalt de missie en strategie van een onderneming in doelstellingen en maatstaven, die verdeeld zijn onder vier verschillende perspectieven: financieel, klant, intern bedrijfs proces en leer en groei (Kaplan en Norton, 1992). De vier perspectieven van de scorecard zorgen samen voor een balans tussen korte- en lange-termijn doelstellingen, tussen gewenste uitkomsten en de daarbij behorende maatstaven en tussen harde doelmatige maatstaven en meer subjectieve maatstaven (Kaplan en Norton, 1996). Bij een goede interpretatie van de Balanced Scorecard zorgen de vier perspectieven, die samen het framework van de Balanced Scorecard vormen, dat de gewenste strategie uitgevoerd wordt.

3.3.1 Het financiële perspectief

Aandeelhouders en andere geldschieters van de onderneming is het te doen om de winstcijfers van de onderneming. Zij richten zich op de typische financiële doelstellingen.

"Financial performance measures indicate whether a company's strategy, implementation, and execution are contribution to bottom-line improvement. Financial objectives typically relate to profitability – measured, for example, by operating income, return-on-capital-employed, or, more recently, economic value-added. Alternative financial objectives can be rapid sales growth or generation of cash flow" (Kaplan en Norton, 1996).

3.3.2 Het klanten perspectief

Binnen het klanten perspectief gaat de aandacht uit naar het toevoegen van waarde voor de klanten. Daarnaast is het klanten perspectief voor managers een goed hulpmiddel om te bepalen in welk marksegment een onderneming zich het beste kan positioneren (Kaplan en Norton, 1996).

"The core outcome measures include customer satisfaction, customer retention, new customer acquisition, customer profitability, and market and account share in targeted segments. But the customer perspective should also include specific measures of the value propositions that the company will deliver to customers in targeted market segments. The segment-specific drivers of core customer outcomes represent those factors that are critical for customers to switch to or remain loyal to their suppliers" (Kaplan en Norton, 1996).

"The customer perspective enables business unit managers to articulate the customer and market-based strategy that will deliver superior future financial returns" (Kaplan en Norton, 1996).

3.3.3 Het intern bedrijfsproces perspectief

Het intern bedrijfsproces perspectief is ontwikkeld met het doel de focus te leggen op kritische bedrijfsactiviteiten, die uitgevoerd worden om aan de verwachtingen van de klanten te voldoen.

"The internal business-process perspective reveals two fundamental differences between the traditional and the BSC approaches to performance measurement. Traditional approaches attempt to monitor and improve existing business processes. They may go beyond financial measures of performance by incorporating quality and time-based metrics. But they still focus on improvement of existing processes. The scorecard approach, however will usually identify entirely new processes at which an organization must excel to meet customer and financial objectives. The BSC internal business-process objectives highlight the processes, several of which

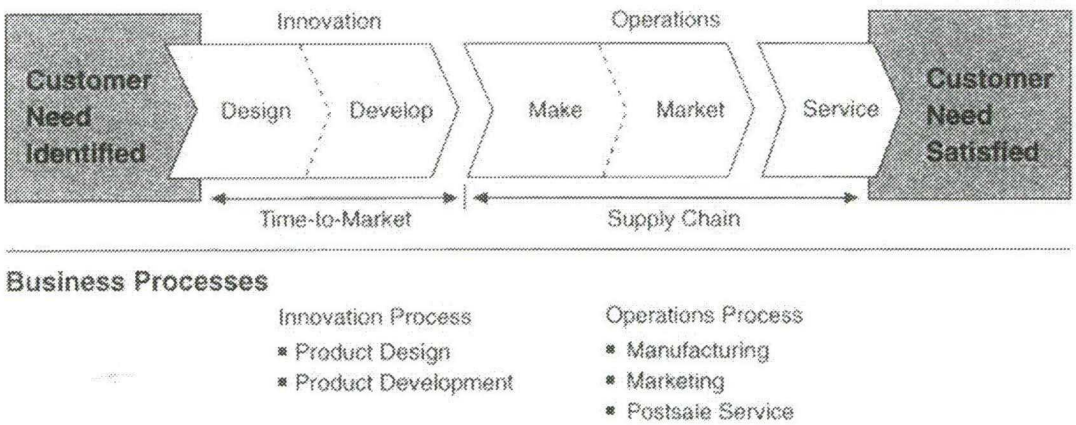
it may not be currently be performing at all, that are most critical for an organization's strategy to succeed" (Kaplan en Norton, 1996).

"The second departure of the BSC approach is to incorporate innovation processes into the internal-business-process perspective (see figure 3.3). Traditional performance measurement systems focus on the processes of delivering today's products and services to today's customers. They attempt to control and improve existing operations that represent the *short wave* of value creation" (Kaplan en Norton, 1996).

"The innovation process, the *long wave* of value creation, is for many companies a more powerful driver of future financial performance than the short-term operating cycle. For many companies, their ability to manage successfully a multiyear product-development process or to develop a capability to reach entirely new categories of customers may be more critical for future economic performance than managing existing operations efficiently, consistently and responsively" (Kaplan en Norton, 1996).

"The internal-business-process perspective of the Balanced Scorecard incorporates objectives and measures for both the long wave innovation cycle as well as the short-wave operations cycle" (Kaplan en Norton, 1996).

Figure 3.3 The internal-business-process value-chain perspective



Bron: Kaplan en Norton, 1996

3.3.4 Het leer- en groei perspectief

De drie bovengenoemde perspectieven zijn voor de korte en de middellange termijn. Het leer en groei perspectief is vooral gericht op het creëren van waarde en verbeteringen op de lange termijn (Kaplan en Norton, 1996).

"Organizational learning and growth come from three principal sources: people, systems, and organizational procedures. The financial, customer and internal-business-process objectives

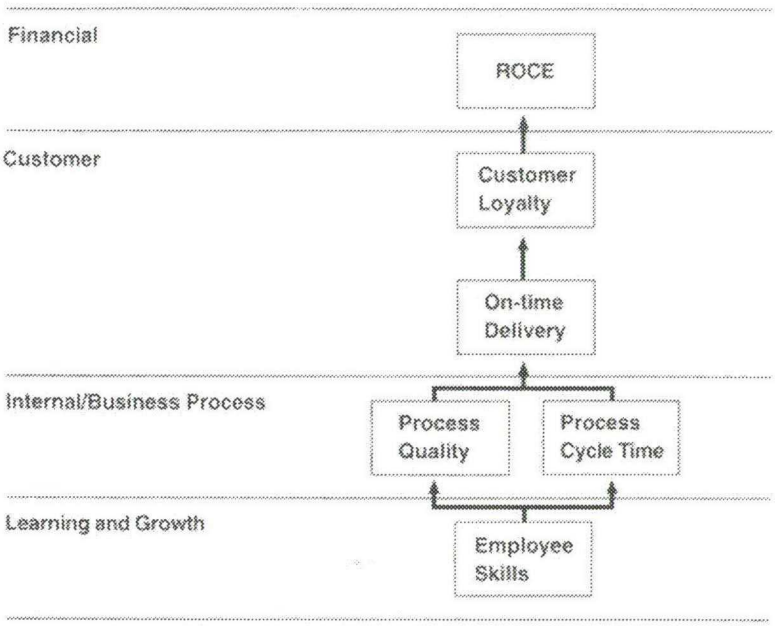
on the Balanced Scorecard typically will reveal large gaps between the existing capabilities of people, systems, and procedures and what will be required to achieve breakthrough performance. To close these gaps, businesses will have to invest in reskilling employees, enhancing information technology and systems, and aligning organizational procedures and routines. These objectives are articulated in the learning and growth perspective of the Balanced Scorecard. As in the customer perspective, employee-based measures include a mixture of generic outcome measures – employee satisfaction, retention, training, and skills – along with specific indexes of the particular capabilities can be measured by real-time availability of accurate, critical customer and internal process information to employees on the front lines of decision making actions. Organizational procedures can examine alignment of employee incentives with overall organizational success factors, and measured rates of improvement in critical customer based and internal processes" (Kaplan en Norton, 1996).

3.4. Relaties tussen de perspectieven

De vier perspectieven van de Balanced Scorecard dienen direct of indirect met elkaar in verband te staan. De gekozen strategie van een onderneming is het startpunt. De strategie van een onderneming schrijft de financiële doelstellingen voor. Om aan de financiële doelstellingen te voldoen moet een onderneming kijken naar de relaties met haar klantenkring. Heeft een onderneming haar relaties geobserveerd, dan kan een onderneming zich gaan afvragen hoe ze toegevoegde waarde voor haar klanten kan creëren. Het toevoegen van waarde voor klanten gebeurt met behulp van een efficiënte en kwalitatief goede werking van het interne proces. Om het interne bedrijfsproces in goede banen te leiden zijn er geschikte leerprocessen voor werknemers en innovaties binnen ondernemingen nodig. Zonder geschikte leerprocessen en innovaties is het onmogelijk voor het interne proces om efficiënt te werken (Zimmerman 2006). Er is sprake van een oorzaak en gevolg relatie tussen alle vier de perspectieven (zie figuur 3.4).

"Thus, a properly constructed Balanced Scorecard should tell the story of the business unit's strategy. It should identify and make explicit the sequence of hypotheses about the cause-and-effect relationships between outcome measures and the performance drivers of those outcomes. Every measure selected for a Balanced Scorecard should be an element in a chain of cause-and-effect relationships that communicates the meaning of the business unit's strategy to the organization" (Kaplan en Norton, 1996).

Figuur 3.4 Oorzaak en gevolg relaties tussen de meetperspectieven van de Balanced Scorecard



Bron: Kaplan en Norton, 1996

3.5 Samenvatting

Door de jaren heen heeft de Balanced Scorecard zich ontwikkeld van een prestatie meetinstrument geïntroduceerd door Kaplan en Norton in 1992 naar een strategisch management systeem (Kaplan en Norton, 1996).

De Balanced Scorecard richt zich, in tegenstelling tot de traditionele financiële maatstaven, op vier perspectieven binnen een onderneming: financieel, klant, intern bedrijfs proces en leer en groei (Kaplan en Norton, 1996). Het financiële perspectief meet de prestaties van ondernemingen, die in het verleden zijn geleverd. Ze meet niet wat investeringen kunnen betekenen voor de onderneming in de toekomst. De andere drie perspectieven: klant, intern bedrijfs proces en leer en groei meten de prestaties op de middenlange en lange termijn. Zij zijn de indicatoren voor de toekomstige financiële maatstaven (Kaplan en Norton, 1996).

De vier perspectieven van de scorecard samen zorgen voor een balans tussen korte- en lange-termijn doelstellingen, tussen gewenste uitkomsten en de daarbij behorende maatstaven en tussen harde doelmatige maatstaven en meer subjectieve maatstaven (Kaplan en Norton, 1996). Bij een goede interpretatie van de Balanced Scorecard zorgen de vier perspectieven, die samen het framework van de Balanced Scorecard vormen, dat de gewenste strategie uitgevoerd wordt (Kaplan en Norton, 1996).

Hoofdstuk 4 – Niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard

4.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de laatste onderzoeksvraag: '*Voegen de niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard waarde toe bij het meten van prestaties van ondernemingen?*' In paragraaf 4.2 zal eerst een aantal redenen worden genoemd waarom de niet-financiële maatstaven van belang zijn in de Balanced Scorecard en waarom ze waarde toevoegen bij het meten van prestaties voor ondernemingen. In paragraaf 4.3 zullen de meningen van schrijvers worden genoemd die de toegevoegde waarde van de niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard in twijfel nemen. Paragraaf 4.4 zal kort een samenvatting geven van de voors en tegens die in paragraaf 4.2 en paragraaf 4.3 zijn genoemd.

4.2 Voorstanders niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard

Kaplan en Norton hebben er bij de ontwikkeling van de Balanced Scorecard heel bewust voor gekozen om zich naast het financieel perspectief ook te richten op drie niet-financiële perspectieven: klant, intern bedrijfs proces en leer en groei. Het traditionele financiële accounting model moest worden uitgebreid, zodat een onderneming ook de waarde van haar ontastbare en intellectuele eigendommen konden meten, zoals de waarde van hoge kwaliteits producten en diensten, gemotiveerde en bekwame werknemers, aanspreekbare en voorspellende interne processen en tevreden en loyale klanten (Kaplan en Norton, 1996). Een waardebepaling van de ontastbare bezittingen en bekwaamheden van onderneming is voor de huidige ondernemingen vooral van belang, omdat deze eigendommen tegenwoordig een stuk doorslaggevende zijn voor de prestaties van ondernemingen dan de traditionele fysieke en tastbare eigendommen van een onderneming (Kaplan en Norton, 1996).

Naast het meten van de waarde van ontastbare en intellectuele eigendommen kan een onderneming aan de hand van niet-financiële maatstaven al enige uitspraken doen over de toekomstige prestaties van de onderneming, voordat deze financieel zijn vastgesteld. De niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard functioneren op deze manier als procesindicatoren voor prestaties (Ittner en Larcker, 1998). Veel onderzoeken hebben aangetoont dat er een positieve associatie bestaat tussen de tevredenheid van klanten over een onderneming en de daaropvolgende financiële prestaties van de ondernemingen. "Banker et al. (1998), for example, found positive associations between customer satisfaction measures and future accounting performance in 18 hotels managed by a hospitality firm. Anderson et al. (1994, 1997) supported the hypothesis that on average, customer satisfaction in 77 Swedish firms was positively related to contemporaneous accounting return on investment" (Ittner en Larcker, 1998).

De Balanced Scorecard is op deze manier niet alleen een mix van prestatie indicatoren die zowel financiële als niet-financiële maatstaven bevat. Het is een systeem die de visie en strategie van een onderneming vertaalt in een samenhangende set prestatiemaatstaven, voorzien van zowel resultaats indicatoren (the lag indicators) en proces indicatoren (the lead indicators).

4.3 Tegenstanders niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard

Op papier lijkt de Balanced scorecard, bestaande uit zowel financiële maatstaven als niet-financiële maatstaven het ideale management systeem. Echter in de praktijk blijkt dat de Balanced Scorecard enkel voor een aantal ondernemingen de voordelen oplevert, die ze op papier biedt. Veel ondernemingen slagen er niet in de juiste niet-financiële maatstaven te identificeren, analyseren en uiteindelijk te gebruiken (Ittner en Larcker, 2003). Ittner en Larcker (2003) nemen bij meer dan 60 profit en non-profit ondernemingen de proef op de som. "To our surprise, we discovered that most companies have made little attempt to identify areas of nonfinancial performance that might advance their chosen strategy. Nor have they demonstrated a cause-and-effect link between improvements in those nonfinancial areas and in cash flow, profit, or stock price" (Ittner en Larcker, 2003). Op deze manier kunnen managers eigen maatstaven kiezen en manipuleren, met het doel een zo hoog mogelijke bonus voor zichzelf te creëren. Als dit gebeurt zijn ondernemingen weer terug bij af. Één van de redenen om naast financiële maatstaven ook niet-financiële maatstaven te gebruiken was tenslotte het tegengaan van manipulatie bij managers op de korte termijn (Ittner en Larcker, 2003).

In tegenstelling tot paragraaf 4.2, waar wordt gesproken over een positieve associatie tussen klanttevredenheid en de toekomstige financiële prestaties van een onderneming, is er ook een groot aantal onderzoeken waarbij de conclusie wordt getrokken dat er een negatieve associatie bestaat tussen de tevredenheid van klanten en de daaropvolgende financiële prestaties van de ondernemingen. "Ittner and Larcker (1996) provided evidence that hedge portfolios formed on the basis of customer satisfaction measures outperformed the stock market in subsequent periods. Similarly, Ittner and Larcker's (1998) investigation of customer, business unit and firm-level data supported claims that customer satisfaction measures are leading indicators of future customer purchase behavior (retention, revenue and revenue growth), growth in customers, changes in business unit accounting performance, and current market values" (Ittner en Larcker, 1998).

4.4 Samenvatting

Ittner en Larcker (1998), stellen vast dat de relatie tussen klanttevredenheid maatstaven en toekomstige financiële maatstaven in het algemeen positief en significant bewezen zijn. Uit paragraaf 4.2 en 4.3 blijkt dat zowel de meningen als de resultaten over de niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard nogal verdeeld zijn. Er zijn onderzoeken die aantonen dat er een positieve associatie bestaat tussen de tevredenheid van klanten en de daarop volgende financiële prestaties van ondernemingen. Daarnaast zijn er ook onderzoeken die aantonen dat de associatie negatief is tussen klanttevredenheid en de toekomstige financiële cijfers.

Hoofdstuk 5 – Conclusie

5.1 Introductie

In dit laatste hoofdstuk van de thesis wordt antwoord gegeven op de probleemstelling: *'Zijn de niet-financiële maatstaven van de Balanced Scorecard relevant bij het meten van prestaties van ondernemingen?'* In de hoofdstukken twee tot en met vijf zijn de onderzoeksvragen behandeld die elk een deel van de probleemstelling hebben aangepakt. In paragraaf 5.2 wordt aan de hand van deze deelvragen de conclusie getrokken voor de probleemstelling. Paragraaf 5.3 zal vervolgens de beperkingen van het onderzoek noemen. Tot slot zal paragraaf 5.4 afsluiten met enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.2 Conclusies

Traditioneel waren het vooral financiële maatstaven die werden gebruikt bij het meten van prestaties van ondernemingen. Tegenwoordig is er een steeds grotere groep ondernemingen die naast de financiële maatstaven ook niet-financiële maatstaven hanteert bij prestatiemetingen.

Kaplan en Norton (1992, 1996) voldoen aan de vraag naar niet-financiële maatstaven naast financiële maatstaven door de Balanced Scorecard te ontwikkelen. Op papier zou de Balanced Scorecard met haar financiële en niet-financiële maatstaven alle nadelen van de traditionele accounting maatstaven moeten wegnemen. Maar in de praktijk blijkt dat dit helaas niet altijd lukt. Op de probleemstelling: *'Zijn de niet-financiële maatstaven van de Balanced Scorecard relevant bij het meten van prestaties van ondernemingen?'* is dan ook geen eenduidig antwoord te geven. Uit onderzoeken blijkt dat het slagen van niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard sterk afhangt van de industrie waarin een onderneming werkzaam is. Voor een aantal ondernemingen werken de niet-financiële maatstaven als de toekomstvoorspellers van de financiële maatstaven, maar bij een groot aantal ondernemingen is deze positieve associatie ook niet geconstateerd. Daarnaast blijkt dat het identificeren en analyseren van de juiste maatstaven voor veel ondernemingen geen koud kunstje is. Veel ondernemingen slagen er niet in de Balanced Scorecard goed te interpreteren. Alleen een goed geïnterpreteerde Balanced Scorecard vertelt de strategie van een onderneming, identificeert en legt de expliciete aaneenschakeling van hypotheses omtrent de oorzaak-en-gevolg relaties tussen resultaats indicatoren en de proces indicatoren. Alle geselecteerde maatstaven van de Balanced Scorecard moeten een element zijn van een keten oorzaak-en-gevolg relaties, die de bedoeling van de gekozen strategie communiceren naar heel de onderneming (Kaplan en Norton, 1996). Is dit niet het geval dan voegen de niet-financiële maatstaven ook geen waarde toe en zijn ze niet relevant voor het meten van prestaties van ondernemingen.

De Balanced Scorecard is met haar financiële en niet-financiële maatstaven als ze goed wordt geïnterpreteerd een erg goed en sterk strategisch management systeem. Maar doordat aan het gebruiken van de Balanced Scorecard veel haken en ogen zitten wil de Balanced Scorecard in de praktijk nog wel eens mislukken als strategisch management systeem. De niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard voegen in dat geval geen waarde toe bij het meten van prestaties voor ondernemingen.

5.3 Beperkingen van de thesis

Binnen deze thesis is onderzocht of de niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard relevant zijn bij het meten van prestaties van ondernemingen. De niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard bevinden zich binnen drie perspectieven: klant, intern bedrijfs proces en leer en groei. Binnen deze thesis zijn deze drie perspectieven onder één noemer genomen, de niet-financiële maatstaven. Onder deze gezamenlijke noemer is bekeken of de drie niet-financiële perspectieven relevant zijn bij het meten van prestaties van ondernemingen.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor verder onderzoek is het zeer aan te bevelen de drie niet-financiële perspectieven te scheiden en voor ieder perspectief afzonderlijk te bekijken of de maatstaven van het perspectief relevant zijn voor het meten van prestaties van ondernemingen. Verder is er, gezien het feit dat de niet-financiële prestatiemaatstaven niet binnen alle omgevingen tot een positief resultaat leiden, ruimte te onderzoeken onder welke omstandigheden de niet-financiële maatstaven in de Balanced Scorecard voordeel opleveren en onder welke omstandigheden ze geen voordeel opleveren.

Literatuurlijst:

Anderson, E.W., Fornell, C., and Lehmann, D.R. (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden." *Journal of Marketing Research; (Jul), Vol. 58, pg. 53-66.*

Anderson, E.W., Fornell, C., and Rust, R.T. (1997), "Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differents between goods and services." *Marketing Science; Vol 16, No. 2, pg. 129-145.*

Banker, R., Datar, S., and Srinivasan D. (1998), "An empirical investigation of an incentive plan based on nonfinancial performance measures." *Working paper, University of Texas at Dallas, Cornell University, and University of Pittsburgh.*

Behn, R. D. (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures." *Public Administration Review; (Sep/Oct).*

Clarke, P. (1997), "The Balanced Scorecard."*Accountancy Ireland; (Jun).*

Denton, D. K. (2006), "Measuring relevant things." *Performance Improvement; (Mar).*

Denton, D. K. (2005), "Measuring relevant things." *International Journal of Productivity and Performance Management; Vol. 54, No. 3/4, pg. 278-287.*

Hatry, Harry P., James R., Fountian, Jr., Jonathan, M. Sullivan M., and Kremer L. (1990), "Service Efforts and Accomplishment Reporting: Its Time has Come." *Norwalk, CT: Government Accounting and Standards Board.*

Hendricks, K., Menor, L., Wiedman, C., and Richardson, S. (2004), "The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?" *Ivey Business Journal; (Nov/Dec).*

Hoque, Z., Mia, L., Alam, M. (2001), "Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: an empirical study." *British Accounting Review; Vol. 33, pg 23-45.*

Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (1996), "Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance." *Advances in the Management of Organizational Quality; Vol. 1, pg. 1-37.*

Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (1998), "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications." *Journal of Management Accounting Research; No. 10, pg 205.*

Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (2003), "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement" *Harvard Business Review; (Nov).*

Kaplan, R. (1984), "The evolution of management accounting." *The Accounting Review; pg. 390-418.*

Kaplan, R., and Norton, D. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive

Performance." *Harvard Business Review;(Jan/Feb).*

Kaplan, R., and Norton, D. (1996), "The Balanced Scorecard: translating strategy into action." *Boston, Mass.: Harvard Business School Press, New York.*

Kaplan, R., and Norton, D. (1996), "Translating strategy into action – the Balanced Scorecard." *Harvard Business School Press, Boston.*

Kaplan, R., and Norton, D. (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review; (Jan/Feb).*

Kaplan, R., and Norton, D. (2001), "Leading Change with the Balanced Scorecard." *Financial Executive; (Sept).*

Kaplan, R., and Norton, D. (2005), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review; (Jul-Aug).*

Kravchuk, R., and Schack, R. (1996), "Designing Effective Performance Measurement Systems under the Government Performance and Results Act of 1993." *Public Administration Review; Vol. 39, No. 2, pg. 348-358.*

Lau, C. M., and Sholihin, M. (2005), "Financial and Nonfinancial Performance Measures: How do they affect job satisfaction." *The British Accounting Review; (Jun).*

Lingle, J.H., and Schiemann, W.A. (1996), "From balanced Scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?" *Management Review; (mar), pg. 56-61.*

Lynch, R.L., and Cross, K.F. (1991), "Measure up." *Blackwell Publishers, Londen, U.K..*

Minnis, P. A. (1992), "How To Develop Measures for Financial Work." *National Productivity Review; (Spring).*

Nicholson-Crotty, S., Theobald N.A., and Nicholson-Crotty, J. (2006), "Disparate Measures: Public Managers and Performance-Measurement Strategies." *Public Administration Review; (Jan/Feb).*

Papalexandris, A., Ioannou, G., Prasatacos, G. and Soderquist, K. E. (2005), "An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action." *European Management Journal; Vol. 23, No. 2.*

Zimmerman, J. L. (2006), "Accounting for Decision Making and Control." *McGraw-Hill, Irwin, New York.*

Bibliotheek K. U. Brabant
17 000 01536615 7