

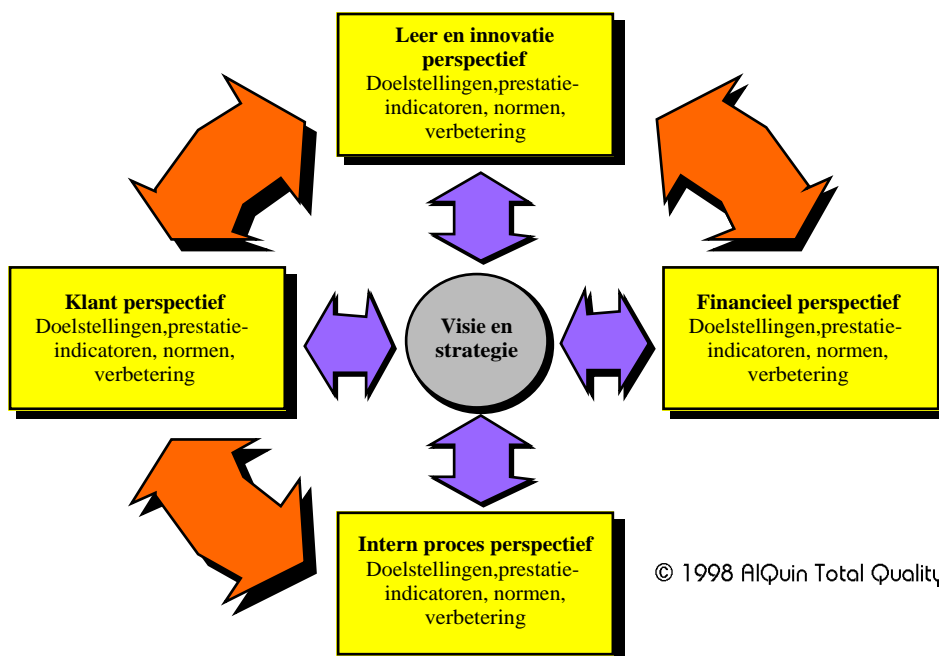
# De Balanced Scorecard

Meten is weten. Hoewel iedereen er wel het belang van inziet voor het besturen van een organisatie en het plannen van een strategie, komen de meesten niet verder dan de financiële resultaten over de afgelopen maand of het laatste kwartaal. Cijfers die slechts geschikt zijn voor gebruik voor korte-termijn acties, maar doorgaans niet om er een lange-termijn visie mee te onderbouwen.

De Balanced Scorecard techniek daarentegen is een managementhulpmiddel die de hele bedrijfsvoering in ogenschouw neemt. Oorspronkelijk beschreven door Robert Kaplan in de Harvard Business Review van 1992, is de Balanced Scorecard een instrument om de ondernemingsstrategie te vertalen naar een set heldere doelstellingen op basis van een beperkt aantal indicatoren verdeeld over vier sterk met elkaar samenhangende invalshoeken:

- leer / innovatie perspectief: hier wordt de lerende organisatie, het intellectual capital gemeten; waar zijn verbeteringen mogelijk en waar kan waarde toegevoegd worden;
- intern proces perspectief: de kwaliteit van sleutelprocessen op bijvoorbeeld doorlooptijden en productiviteit;
- klanten perspectief: de klanttevredenheid, bijvoorbeeld aan de hand van klachten;
- financieel perspectief: bedrijfsresultaten als groei, winst en waarde voor de aandeelhouder.

Deze vier gezichtspunten geven in één oogopslag een gebalanceerd beeld op de huidige en te verwachten prestaties van een onderneming.



Vergelijk het beeld binnen de cockpit van een vliegtuig. Hierin zijn vier stuurorganen ondergebracht voor het richtingsroer, het hoogteroer, de linker- en rechter rolroeren. De koers is uitgezet. Acceleratiemeters en gyroscopen stellen elke verandering van richting en stand van het vliegtuig vast en geven in één oogopslag de positie van het toestel. Iedere afwijking van de uitgestippelde vliegroute, bijvoorbeeld door wind of belading, moet gecorrigeerd worden met behulp van de beste combinatie uit de vier gegeven stuurmogelijkheden om weer op koers te raken. Slechts één optie gebruiken, bijvoorbeeld enkel het richtingsroer, leidt onherroepelijk tot een oncomfortabele vlucht.

De Balanced Scorecard bouwt feitelijk weer voort op de Management by Objectives theorieën van Peter Drucker, waarin een achttal organisatiedoelstellingen werden geformuleerd, waaruit alle bedrijfsdoelstellingen konden worden afgeleid. De Balanced Scorecard voegt hier een dynamisch element van meten en corrigeren aan toe.

Het Balanced Scorecard concept heeft al in een aantal varianten ruimschoots ingang gevonden in de industrie en dienstverlening: het is een overzichtelijke meetmethode om resultaten op een paar duidelijke prestatie-indicatoren te kunnen beoordelen. Het concentreert zich op de belangrijkste aspecten van de bedrijfsvoering en dwingt tot kijken naar de onderlinge samenhang. Hierbij wordt al snel duidelijk waar doelstellingen botsen en maatregelen niets uitrichten.

De Balanced Scorecard is echter meer dan een lijstje meetgegevens in vier categorieën. Het is een basis voor verbeteringen. Vier barrières kunnen de uitwerking van een strategie belemmeren:

- de mensen in de onderneming, wier eigen kennis en kunde niet strookt met de strategie
- bedrijfskritische onderdelen van de onderneming zijn niet afgestemd op de strategie
- managementsystemen zijn ingericht op controle en niet voor de strategie
- de strategie wordt niet begrepen door de mensen die haar moeten implementeren.

Een goede Balanced Scorecard vertelt u het succes van uw bedrijfsstrategie. Echter *Building a Balanced Scorecard seems simple, but is deceptively challenging.*

De ontwikkeling van een Balanced Scorecard mag derhalve niet onderschat worden en verdient onder deskundige leiding een terdege voorbereiding. Een heldere en breed geaccepteerde strategie is een allereerste vereiste.

En bedenk: *What gets measured, gets done!*

## English:

The Balanced Scorecard provides a framework to translate strategic objectives into a coherent set of performance measures and four different perspectives from which to view a business: how do we look to our shareholders (financial perspective), how do our customers see us (customer perspective), what must we excel at (internal perspective), and how can we continue to improve and create value (growth perspective).

## Meer informatie / More information

Robert Kaplan & David Norton. *The Balanced Scorecard, Measures that drive performance*  
Harvard Business Review, January 1992

Robert S. Kaplan & David P. Norton. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, 1996

White Papers: [The Balanced Scorecard](#) (Renaissance, Inc)



web: <http://www.informedian.nl>

e-mail: [info@informedian.nl](mailto:info@informedian.nl)

---

Downloadpagina = <http://www.informedian.nl/pubs/pubs.html>

Uitgave: 26 juli 1997 - rev 12 maart 2000