

De toekomst van de *balanced scorecard*: een interview met prof. dr. Robert S. Kaplan¹

dr. André A. de Waal MBA²

- Gepubliceerd in *Management Control & Accounting*, december 2002 -

Inleiding

Prestatiemanagement krijgt deze dagen steeds meer aandacht, zowel van de wetenschappelijke wereld als van de praktijk —het bedrijfsleven, de overheid en non-profit organisaties. Er is uitgerekend dat sinds 1994 elke vijf uur van een werkdag een nieuwe publicatie over prestatie management verschijnt, en er zijn inmiddels meer dan 12 miljoen websites gewijd aan het onderwerp.³ Het lijkt er echter op dat het onderzoek naar prestatie management wordt gedomineerd door slechts een klein aantal auteurs en concepten. Tijdens de tweejaarlijkse conferentie van de Performance Management Association (PMA) — die in juli 2002 in Boston plaatsvond — wordt als vast onderdeel een citatietelling gemaakt op basis van de artikelen die daar worden gepresenteerd. In deze telling wordt het totaal aantal verwijzingen naar auteurs vastgelegd, gecorrigeerd voor verwijzingen naar eigen werk van een auteur. Dit jaar werden er tijdens de PMA-conferentie 115 artikelen op gebied van prestatie management gepresenteerd, waarin in totaal 2248 auteurs werden geciteerd.⁴ Van deze auteurs werd 95% minder dan drie keer geciteerd en 80% slechts één keer. Robert Kaplan en David Norton werden daarentegen respectievelijk 154 en 120 keer geciteerd! Het zal dan ook geen verrassing zijn dat, kijkende naar de resultaten van de citatietellingen tijdens de PMA-conferenties van 1998, 2000 en 2002, de meest aangehaalde literatuurbronnen drie publicaties van Kaplan en Norton zijn.⁵ Zonder enige twijfel is Robert Kaplan de meest invloedrijke denker op het gebied van prestatie management en is de *balanced scorecard* het meest succesvolle concept op dit gebied. Professor Kaplan was de *key-note speaker* tijdens de PMA-conferentie van 2002. Na afloop van zijn speech kreeg ik de gelegenheid om hem te interviewen. Sinds het verschijnen van het laatste boek van Kaplan en Norton, *The Strategy-Focused Organization*, twee jaar geleden is het interessant te horen wat sindsdien de ontwikkeling van Kaplan's concepten in de praktijk is geweest en hoe hij het concept van van de *balanced scorecard* in de toekomst verder denkt te ontwikkelen. Dit artikel is een samenvatting van dat interview en van gedeelten van Kaplan's speech.

Succes van de *balanced scorecard*

De Waal: *Professor Kaplan, welke factoren hebben volgens u een rol gespeeld bij het enorme succes van de balanced scorecard?*

Kaplan: Er bestaat een grote kloof tussen de visie en strategie die ontwikkeld wordt door de top en de dingen die de mensen diep in de organisatie, aan de frontlinie, doen. Peter Drucker merkte dit al bijna 50 jaar geleden op toen hij de uitdrukking *Management By Objectives* introduceerde. Maar helaas bestond er toentertijd nog geen mechanisme, geen taal, die de kloof kon overbruggen. De kloof werd nog duidelijker zichtbaar in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Ten eerste formuleerden Michael Porter en adviesbureaus zoals de Boston Consulting Group de theorie en praktijktoepassing van strategie voor en door topmanagement. Ten tweede werd tegelijkertijd het dagelijkse werk van medewerkers sterk beïnvloed door *total quality management* programma's, de trend naar *empowerment* en de introductie van persoonlijke doelstellingen. Helaas werd er geen brug geslagen tussen deze beide ontwikkelingen: strategie en medewerkerverantwoordelijkheid, beide ten behoeve van continue verbetering. De *balanced scorecard* vormt deze brug, het is de *missing link*. De scorecard koppelt visie en strategie met de dagelijkse activiteiten van medewerkers door de abstracte strategie te vertalen in heldere strategische prioriteiten en initiatieven en die vervolgens te relateren aan duidelijke strategische doelen waarnaar de organisatie en haar medewerkers moeten streven: tevreden aandeelhouders, tevreden klanten, efficiënte en effectieve processen en gemotiveerde medewerkers. Op deze manier zorgt de *balanced scorecard* ervoor dat de uitvoering van de strategie een zaak van iedereen

wordt. Omdat alle organisaties te maken hebben met de eerder genoemde kloof, zeker wanneer ze overschakelen van een traditionele *command & control* stijl van besturing, die vroeger goed werkte, op een stijl van delegeren van verantwoordelijkheid (*empowerment*), die kenmerkend is voor moderne organisaties, hebben ze een middel als de *balanced scorecard* nodig om de kloof te overbruggen. Een ander punt is dat de waarde van een organisatie steeds meer bepaald wordt door de immateriële activa, zie hiervoor bijvoorbeeld het werk van Baruch Lev van de Stern School of Business. De traditionele financiële systemen kunnen het belang van deze immateriële activa — mensen, processen, innovatie — onvoldoende overbrengen aan *senior executives* en frontlinie medewerkers. De *balanced scorecard* kan dat wel.

De Waal: *Er wordt wel gezegd dat de balanced scorecard passé is, een managementmythe (management fad) die zijn langste tijd heeft gehad. Hoe reageert u op deze kritiek?*

Kaplan: Er komt steeds meer bewijs dat het omgekeerde het geval is: het gebruik van de *balanced scorecard* neemt juist toe! Meer en meer grote organisaties gebruiken de scorecard. De boekverkopen en inschrijvingen op *balanced scorecard*-conferenties worden steeds hoger. De scorecard is zeker geen *management fad*. Ik ben net teruggekomen uit Azië, waar de implementaties van de scorecard dramatisch aan het toenemen zijn. Waar vijf jaar geleden sprake was van implementaties op business unit en divisieniveaus vinden de implementaties van de scorecard nu plaats op corporate-niveau en in de hele organisatie. Er is ook sprake van een olievlekwerking: managers die bij hun vorige werkgever ervaring met de *balanced scorecard* hebben opgedaan, nemen deze ervaring mee naar hun nieuwe werkgever om daar de scorecard te introduceren. Tot slot, er is een toenemende interesse voor de scorecard binnen non-profit organisaties, vooral in de zorgsector en in de overheid waar overheidsorganisaties overal ter wereld de scorecard adopteren.

Ontwikkelingen in prestatie management

De Waal: *Wat zijn volgens u belangrijke ontwikkelingen op het gebied van prestatie management?*

Kaplan: Het succesvol uitvoeren van de strategie van een organisatie is de ultieme uitdaging geworden. Uit een onderzoek van adviesbureau Bain, uitgevoerd in 2001, kwamen 'strategische planning' en 'missie en visieformulering' als de twee populairste managementtechnieken naar voren. Fortune Magazine meldde twintig jaar geleden al dat minder dan 10% van de door hen onderzochte organisaties in staat waren hun strategieën effectief te formuleren en uit te voeren. In 1999 schreef hetzelfde tijdschrift dat het probleem nog steeds niet was opgelost. Het bleek dat van de organisaties die in financiële moeilijkheden verkeren, die moeilijkheden in het merendeel van de gevallen niet te wijten zijn aan het onvermogen van management een goede strategie te formuleren. Ze zijn te wijten aan het onvermogen van management deze strategie effectief uit te voeren.⁶ Enige jaren geleden bleek uit onderzoek dat het vertrouwen van aandeelhouders in het vermogen van de organisatie om daadwerkelijk haar strategie effectief uit te voeren de belangrijkste oorzaak is voor een hoge aandeelhouderswaarde van die organisatie.⁷ David Norton en ik tonen in ons laatste boek aan dat organisaties hun strategieën sneller, effectiever en succesvoller kunnen implementeren wanneer ze de *balanced scorecard* gebruiken.⁸ Daarom ben ik van mening dat organisaties zich in toenemende mate zullen gaan richten op het verbeteren van hun vermogen hun strategie uit te voeren. En ze zullen daarbij gebruikmaken van de *balanced scorecard*.

De Waal: *Wat is het onderwerp van uw huidige onderzoek?*

Kaplan: Dat volgt logisch uit wat we zojuist hebben besproken. Norton en ik zijn bezig de *strategy map*, die we hebben geïntroduceerd in ons laatste boek, verder uit te werken (N.B. zie het kader voor een beschrijving van de *strategy map*). In het begin dachten we dat een organisatie bij het ontwikkelen van haar *strategy map* met een blanco vel papier moest starten, zodat het gehele ontwikkelingsproces doorlopen zou worden. Er zijn twee redenen waarom we van gedachten zijn veranderd. Ten eerste vroegen veel managers ons om voorbeelden van de onderdelen die een goede *strategy map* moet bevatten omdat ze het moeilijk vonden deze te visualiseren. Ten tweede viel het ons op, na het zien van vele

strategy maps, dat er steeds terugkerende thema's in een goede *strategy map* zitten. Deze thema's vormen nu de basis voor de templates die we aan het ontwikkelen zijn voor verschillende soorten *strategy maps*. Deze templates vormen de strategietaal: iedereen in de organisatie kan op basis van de onderdelen in de *strategy map* meediscussiëren over de strategie van de onderneming. Ons nieuwe boek zal gaan over *strategy maps* en de bijbehorende templates: hoe ze te ontwikkelen en hoe ze te gebruiken.

De Waal: *Hadden de gebeurtenissen bij Enron en Worldcom voorkomen kunnen worden door toepassing of een betere toepassing van prestatie management en de balanced scorecard?*

Kaplan: In het geval van Enron spreken we over regelrechte manipulatie van de verantwoordingsrapportage. In het geval van Worldcom zien we dat het om een echte financiële zaak gaat. In beide gevallen is er geen direct verband met het gebruik van de *balanced scorecard*. Misschien had bij Enron een *balanced scorecard* kunnen aantonen dat er geen sprake was van echte groei en echte innovatie. Maar ik geloof dat in deze organisaties andere zaken een rol spelen zoals organisationele processen die niet goed liepen, bijvoorbeeld het toezicht houden, audit en governance processen, en ook integriteit en houding van het management.

Het menselijke element

De Waal: *Gedragsfactoren zijn van belang voor succesvolle implementatie en gebruik van prestatie managementsystemen, zoals de balanced scorecard. Denk aan de voorbeeldfunctie van management en de gehanteerde managementstijl. Wat is uw ervaring met dergelijke gedragsfactoren?*

Kaplan: Managementstijl is erg belangrijk, vooral de bereidheid om informatie te delen. Wanneer managers hun macht ontlenen aan de informatie die anderen niet hebben, zal hun bereidheid om die informatie uit te wisselen niet hoog zijn. In een dergelijke omgeving gedijt de *balanced scorecard* niet goed. Goed communiceren is ook een belangrijke managementstijl: een manager moet continu naar zijn of haar medewerkers communiceren wat de organisatie wil bereiken. De *balanced scorecard* is een communicatiemiddel dat management hierbij goed kan ondersteunen. Ex-legerofficieren behoren tot de meest succesvolle gebruikers van de *balanced scorecard*. Tijdens gevechten moeten soldaten op zichzelf vertrouwen anders kunnen ze niet op onvoorziene omstandigheden reageren, zoals acties van de vijand. Ze kunnen immers in het heetst van de strijd vaak geen officieren bereiken. Daarom besteden officieren veel tijd aan het informeren van de soldaten over wat het leger wil bereiken. Deze focus op communiceren sluit goed aan op de toepassing van de *balanced scorecard* als communicatiemiddel. Uiteindelijk zal blijken dat bepaalde managers wel en andere niet de managementstijl hebben die nodig is om de *balanced scorecard* effectief te gebruiken.

De Waal: *In mijn boek Quest for Balance laat ik zien dat er verbanden bestaan tussen het gebruik van een prestatie managementsysteem, de toepassing van bepaalde managementstijlen en de resultaten van de organisatie. Merkt u ook dat bepaalde managementstijlen en het gebruik van de balanced scorecard terug te vinden zijn in de prestaties van organisaties?*

Kaplan: Het Balanced Scorecard Collaborative heeft hier recentelijk een online onderzoek naar gedaan onder haar leden.⁹ Van de 500 respondenten meldden 250 er dat ze een *balanced scorecard* gebruiken. Van deze 250 respondenten zeiden 125 dat het nog te vroeg voor hen is om te kunnen zeggen wat het effect van de scorecard zal zijn. Van de overige 125 zeiden 19 dat ze zichtbaar veel betere organisatieresultaten hebben behaald, 80 zagen enige mate van progressie in hun resultaten en 26 rapporteerden dat ze weinig tot geen verbetering zagen. Op het eerste gezicht lijkt dit een teleurstellende uitkomst, maar toen deze verder werd geanalyseerd bleek dat er duidelijk onderscheid te maken was tussen 'winnaar' en 'verliezer'. In de organisaties met significante prestatieverbeteringen waren de mensen zich meer bewust van de urgentie van prestatie management en de scorecard, werd de *strategy map* vaker toegepast en communiceerden het management vaker met de medewerkers dan organisaties die weinig of geen prestatieverbeteringen hadden behaald (tabel 1).

Actie	Aantal organisaties die dit toepast (in procent per categorie)		
	Significante prestatie- verbetering	Enige prestatie- verbetering	Geen prestatie- verbetering
Managementteam creëerde een gevoel van urgentie (<i>sense of urgency</i>).	84%	3%	20%
Strategie is vertaald naar een <i>strategy map</i> en een <i>balanced scorecard</i> .	84%	41%	0%
Indicatoren van <i>corporate</i> en <i>business units</i> zijn op elkaar afgestemd en gekoppeld.	72%	39%	0%
Medewerkers zijn op de hoogte van de strategie.	56%	32%	0%
Individuele doelen en teamdoelen zijn op de strategie afgestemd.	42%	26%	0%
De <i>balanced scorecard</i> is een integraal onderdeel van het strategische planningsproces.	100%	40%	0%
Het budget is afgestemd op de strategie.	42%	29%	0%

Tabel 1: Wat onderscheidt winnaars van verliezers? (bron: R.S. Kaplan, *Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard*; Presentatie tijdens de Third International Performance Measurement and Management Conference, Boston, juli 2002)

Toekomst van de *balanced scorecard*

De Waal: *Denkt u dat de balanced scorecard over 10 jaar nog steeds zal bestaan en, zo ja, in welke vorm?*

Kaplan: Jazeker, de *balanced scorecard* zal er waarschijnlijk nog steeds zijn, maar er zullen wel veranderingen geweest zijn. De *strategy map* spreekt managers direct aan waardoor deze vaker, samen met de *balanced scorecard*, zal worden toegepast. Raden van toezicht en raden van commissarissen zullen zich steeds vaker toeleggen op het bewaken van de strategie van een organisatie met behulp van de *balanced scorecard*. Er zullen meer jaarverslagen komen die opgebouwd zijn volgens de lay-out van de *balanced scorecard*. Er zullen ook betere meettechnieken komen om de data te verkrijgen die nodig zijn om een *balanced scorecard* te vullen. Het is zo dat zowel David Norton als ikzelf geen experts zijn in meettechnieken. David zegt altijd: "We zijn experts in *wat* te meten, niet in *hoe* dat te meten." Daarnaast geloof ik dat er betere informatietechnologische middelen zullen komen en ook dat een cultuur in organisaties zal ontstaan die meer prestatie managementgedreven is, puur omdat dit zo belangrijk is voor de organisaties zelf, voor hun *stakeholders* en voor de samenleving.

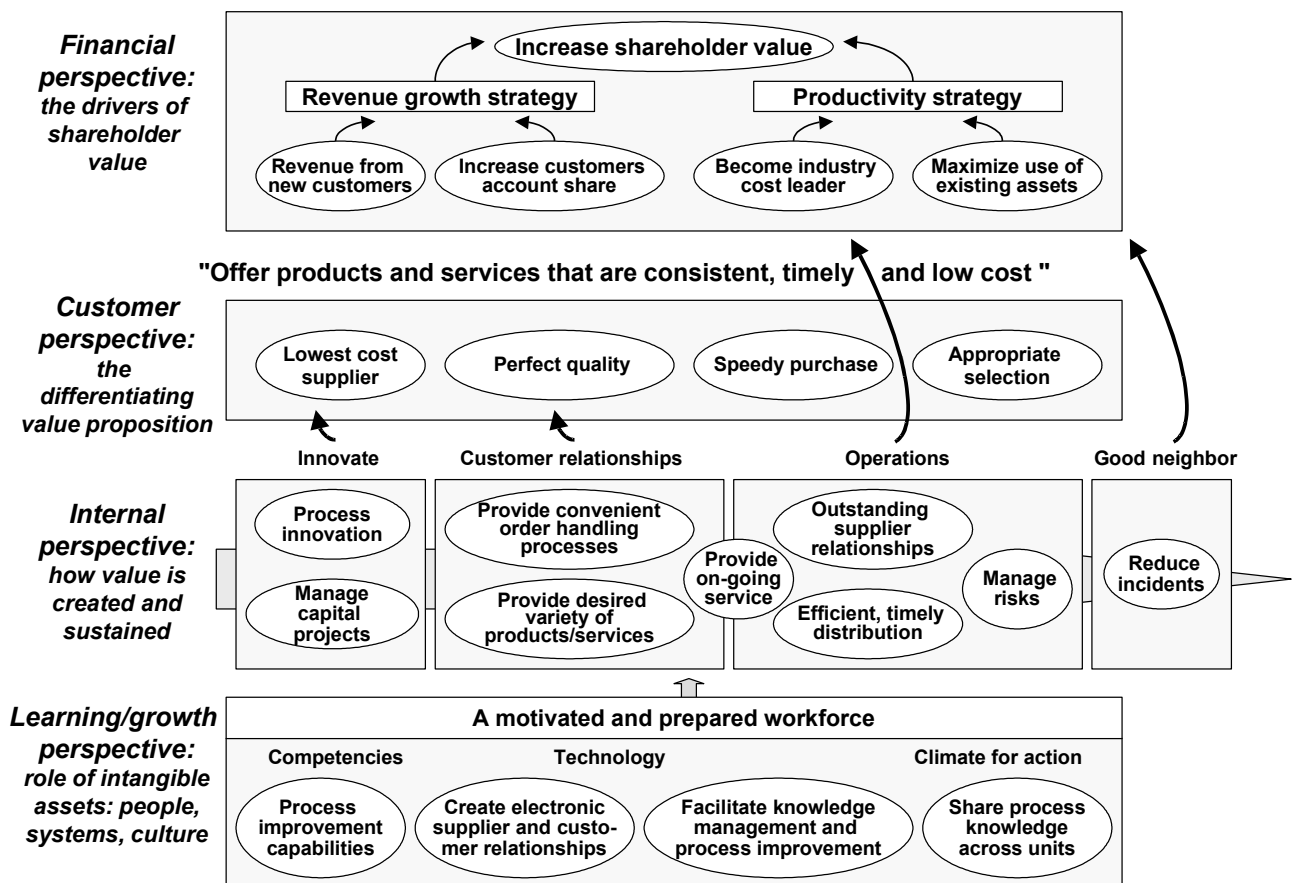
De Waal: *Tot slot, wat zijn enkele van de onderzoeksgebieden met betrekking tot de balanced scorecard die u interessant vindt?*

Kaplan: Dat zijn meerdere. Ten eerste de normstelling: op welke manier kan een organisatie zogenoemde uitdagende normen (*stretch targets*) bepalen voor de indicatoren in de *balanced scorecard* en hoe kan de organisatie er vervolgens voor zorgen dat haar mensen niet alleen participeren in die normstelling maar dat ze er ook naar gaan streven die uitdagende normen te behalen? Daarnaast moeten de oorzaak-gevolgrelaties in de *balanced scorecard* verder onderzocht en getest worden. Nog een interessante vraag: wat is de precieze relatie tussen betrokkenheid (*commitment*) van topmanagement, de managementsystemen die al aanwezig zijn binnen de organisatie en het succes of falen van een *balanced scorecard* implementatie? We hebben ook meer empirisch onderzoek nodig naar de manier waarop afstemming tussen mensen en organisatiemiddelen significante prestatieverbetering kan creëren: kan prestatie management waarde creëren louter en alleen door de toepassing daarvan voor evaluatie en *control* of kan dit ook bereikt worden door toepassing voor communicatie en coördinatie doeleinden? Ten slotte, hoe kunnen beloningssystemen beter worden afgestemd met de indicatoren in de

balanced scorecard? In mijn opinie is het zo dat hoe meer immateriële activa een organisatie heeft, hoe minder deze haar medewerkers alleen op basis van financiële indicatoren kan beoordelen en belonen. De onderzoeksvraag is dus: wat moet de rol van niet-financiële indicatoren zijn in een beloningsstructuur. Zoals je ziet is er nog genoeg interessants te onderzoeken.

Kader: De strategy map

In het boek *The strategy-focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (Harvard Business School Press, 2000) introduceren Kaplan en Norton de *strategy map*. Deze bestaat uit een logische structuur die een strategie definieert door de relaties tussen aandeelhouders, klanten, processen en competenties expliciet te maken. Een *strategy map* zorgt er zodoende voor dat de *balanced scorecard* te allen tijde de strategie van de organisatie weergeeft. Momenteel zijn Kaplan en Norton templates aan het ontwikkelen voor verschillende strategieën, waaronder die van : *value for money*, productleiderschap en klantgerichtheid. Figuur 1 geeft een voorbeeld van een 'value for money' *strategy map*.



Figuur 1: Voorbeeld van een 'value for money' *strategy map* (bron: R.S. Kaplan, *Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard*; Presentatie tijdens de Third International Performance Measurement and Management Conference, Boston, juli 2002)

Noten

- 1 Robert S. Kaplan is Martin Bower Professor of Leadership Development bij Harvard Business School. Hij is, samen met David Norton, de grondlegger van de *balanced scorecard*.
- 2 André A. de Waal is partner bij Holland Consulting Group, Amsterdam. Zijn boek getiteld *Quest for Balance, the human element in performance management systems* is vorig jaar verschenen bij

John Wiley & Sons (2002). Tijdens de Third International Performance Measurement and Management Conference die in juli 2002 in Boston werd gehouden heeft André de 'Highly Commended Paper Award' gewonnen voor zijn artikel *The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems*. Dit artikel is te vinden op: www.andredewaal.nl.

- 3 Marr, B. & G. Schiuma (2002), 'Research challenges for corporate performance measurement: evidence from a citation analysis'. In: A. Neely, A. Walters & R. Austin (ed.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management, UK
- 4 Marr, B. & G. Schiuma (2002), Presentatie tijdens de Third International Performance Measurement and Management Conference in Boston, juli
- 5 (1) *The balanced scorecard, translating strategy into action* (Harvard Business School Press, 1996), (2) *The balanced scorecard, measures that drive performance* (Harvard Business Review, January / February 1992) en (3) *The strategy-focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (Harvard Business School Press, 2000)
- 6 Charan, R. & G. Colvin (1999), *Why CEOs fail*, Fortune Magazine, June 21
- 7 Ernst & Young LLP (1998), *Measures that matter*
- 8 Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2000), *The strategy-focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- 9 Het Balanced Scorecard Collaborative is de research en consultancy firma van Robert Kaplan en David Norton. Meer informatie: www.bscol.com