

DE VALUE BASED SCORECARD: INTEGRATIE VAN BSC EN VBM

Over performance management en value based management is uitvoerig geschreven. Toch leiden deze besturingsconcepten niet automatisch tot betere beslissingen, waardecreërende activiteiten en hogere prestaties. Het management moet namelijk weten hoe prestatie-indicatoren zich verhouden tot waardestuwers. De value based scorecard (VBS) maakt dit mogelijk en integreert elementen van beide besturingsconcepten. Dit artikel beschrijft een stappenplan voor de invoering van dit waardegeoriënteerd, prestatiemeet- en stuurinstrument.

DOOR ETIENNE JAGER EN JOHN KOSTER

Aandelhouders, maar ook andere belangengroepen, volgen managers tegenwoordig kritisch. Zij moeten het waardecreatieproces van de organisatie helder voor ogen hebben om de prestaties van de organisatie continu te kunnen verbeteren. We constateren dat managers behoefte hebben aan een meeromvattend prestatiemeet- en stuurinstrument waarmee zij zowel hun eigen medewerkers als toezichthouders tevreden kunnen stellen en aan de organisatie kunnen blijven verbinden. Bestaande concepten als de balanced scorecard (BSC) en value based management (VBM) omvatten afzonderlijk specifieke elementen die hieraan voldoen, maar integreren deze niet. We bespreken in dit artikel beide concepten waarna we de VBS introduceren en verder uitwerken als integraal besturingsmodel dat wél voorziet in de behoeften van het management.

VERGELIJKING

Managers hebben financiële en niet-financiële informatie nodig op basis waarvan ze hun onderneming besturen. Als onderdeel van deze besturing worden de prestaties van de onderneming over voorgaande periodes geëvalueerd. Er vindt een vergelijking plaats tussen geplande ondernemingsdoelen en werkelijk gerealiseerde resultaten. Op basis van deze vergelijking worden afwijkingen van de geplande situatie geanalyseerd en corrigerende acties ondernomen.

Deze regelkring van besturing wordt door het management uitgevoerd met behulp van een prestatiemeetstelsel. De BSC is wellicht het bekendste prestatiemeetinstrument. Het is een diagnostisch feedbackstelsel dat het management periodiek informatie geeft over een verzameling nauwkeurig gekozen prestatie-indicatoren.

Prestatie-indicatoren zijn niets anders dan maatstaven waaraan kwantitatieve scores kunnen worden toegekend. In de BSC worden de prestaties van een onderneming vanuit vier invalshoeken gemeten, namelijk:

1. financiën;
2. afnemers & markten;
3. interne bedrijfsprocessen;
4. innovatie.

De balans binnen de BSC komt niet alleen tot uitdrukking in het gebruik van financiële en niet-financiële indicatoren, maar ook door het gebruik van korte- en langetermijndoelstellingen, externe (aandeelhouders, klanten) en interne (processen, innovatie) indicatoren én zogenoemde *leading* en *lagging*-indicatoren. Leadingindicatoren (ook wel *performance drivers* genoemd) geven informatie over de factoren die de toekomstige prestaties van de onderneming beïnvloeden en

laggingindicatoren (ook wel *outcome measures* genoemd) geven informatie over de prestaties van de onderneming in de afgelopen periode. De BSC vormt dus een evenwichtig managementdashboard waarin zowel financiële als operationele indicatoren zijn opgenomen. De financiële prestatie-indicatoren geven informatie over het verleden en zijn *retrospectief* van aard, operationele prestatie-indicatoren zijn bepalend voor de toekomstige resultaten en hebben een meer *prospectief* karakter.

STRATEGISCHE ANALYSE

Prestatie-indicatoren worden afgeleid van kritieke succesfactoren (KSF'en). Dit zijn factoren die bepalend zijn voor het succes en de continuïteit van de onderneming. Vaststelling van KSF'en vindt plaats met behulp van een strategische analyse, zoals een SWOT-analyse. Daarbij moet het management zich realiseren dat er twee soorten KSF'en zijn. Enerzijds de factoren die voor de onderneming minimaal noodzakelijk zijn om in een markt te kunnen opereren (*qualifiers*). Anderzijds de factoren die ervoor zorgen dat de onderneming zich onderscheidt van en beter presteert dan de concurrentie (*winners*). In principe nemen we alleen die KSF'en in ogenschouw die het management op een of andere wijze kan beïnvloeden. KSF'en kunnen meestal niet direct worden gemeten. Elke KSF moet dan ook worden vertaald naar een of meer prestatie-indicatoren. Aangezien de prestatie-indicatoren worden onderverdeeld in de verschillende BSC-perspectieven, kan een KSF dus betrekking hebben op meerdere perspectieven.

Om het prestatie-meetsysteem te kunnen hanteren, moet per prestatie-indicator een norm of doelstelling worden geformuleerd. Een norm is een na te streven waarde die binnen een bepaalde termijn moet worden behaald en kan worden gemeten met een prestatie-indicator. Bij het vaststellen van normen

kan het management gebruik maken van ervaringscijfers of *best practice scores* (bijvoorbeeld bedrijfstakgemiddelden verkregen door benchmarkonderzoek).

AANDEELHOUDERSWAARDE

Value based management (VBM) is een integraal managementconcept gericht op het vergroten van de waarde van de onderneming en het maximaliseren van aandeelhouderswaarde. Daarbij staan waardecreërende activiteiten voorop. Waardecreatie betekent dat de onderneming in staat is meer middelen te genereren dan datgene dat vermogenverschaffers voor de verstrekking van (risicodragend) vermogen eisen.

Om de mate van waardecreatie vast te stellen, is een waardegeoriënteerde prestatiemaatstaf nodig

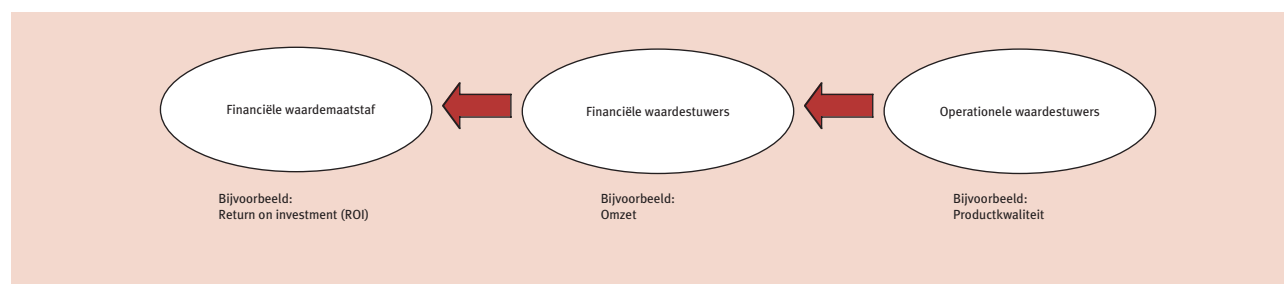
Aandeelhouders wensen dividend en koerswinst op termijn en de verschaffers van vreemd vermogen wensen rente en uiteindelijk aflossing van hun vermogensparticipatie. Waardecreatie is dus het financiële resultaat dat wordt behaald als aan de eis van de vermogensverschaffer is voldaan. In het sturen op waarde zal het management proberen kasstromen te maximaliseren en vermogensbeslag (geïnvesteed vermogen) te minimaliseren. Het gaat hierbij nadrukkelijk om daadwerkelijke kasstromen en niet om boekhoudkundige winstconstructies.

Wardemaatstaf

Met VBM kunnen managers bij elke strategische keuze en (investerings)beslissing die zij nemen op voorhand de gevolgen voor het waardecreatieproces afwegen. De vraag is of de

Figuur 2

Wardemaatstaf en waardestuwers



investering - ook op lange termijn - voldoende financieel potentieel heeft om een waardevolle bijdrage te leveren aan het totale financiële resultaat van de onderneming. Tijdens de uitvoering moet dus worden gemeten in hoeverre daadwerkelijk waarde is gerealiseerd. Zo worden doel en werkelijkheid vergeleken en kan worden bijgestuurd.

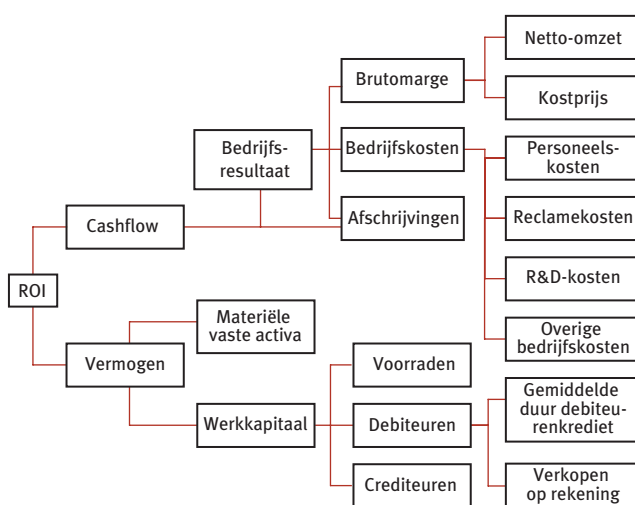
Om de mate van waardecreatie vast te stellen, is een waardegeoriënteerde prestatimaatstaf nodig. Afhankelijk van wat de onderneming precies wil weten, kunnen we verschillende maatstaven hanteren. De bekendste zijn CFROI (*cash flow return on investment*) en EVA (*economic value added*). In dit artikel voert het te ver om deze waardemaatstaven uitgebreid te behandelen. In het vervolg hanteren we ROI (*return on investment*) als een verzamelnaam voor waardemaatstaven.

Waardestuwers

Managers sturen niet vanzelfsprekend op waardecreërende activiteiten. Het ontbreekt hen aan informatie over de achterliggende waardebepalende factoren, ook wel waardestuwers (*value drivers*) genoemd. Ontleding van de waardemaatstaf geeft inzicht in de componenten van de waardestuwers. Deze componenten zijn opgebouwd uit financiële en vervolgens operationele waardestuwers. Financiële waardestuwers, zoals omzet, kostprijs of werkkapitaal, kunnen 'generiek' worden genoemd, omdat ze een algemeen (financieel) karakter hebben en in principe bij elke onderneming worden gehanteerd. Operationele waardestuwers kunnen 'specifiek' worden genoemd, omdat activiteiten en processen bij ondernemingen verschillen. Het identificeren van de operationele waardestuwers vereist een specifieke analyse per onderneming en is dus maatwerk. Zie figuur 2.

Figuur 3

Voorbeeld van een waardeboom



Argumenten voor een integratie van de BSC en VBM

1. De besturingsconcepten vertonen sterke verwantschap. Beide systemen benaderen organisaties vanuit strategisch perspectief en geven richting aan operationele functies op lagere niveaus in de organisatie.
2. Zowel de BSC als VBM kent een bewezen methode. De beschikbare technieken ondersteunen elkaar. De BSC fungeert als het managementdashboard, terwijl VBM het instrument is om te sturen op ondernemingswaarde en aandeelhouderswaarde.
3. De BSC helpt om VBM meetbaar en operationeel te maken, zodat het management periodiek handvatten krijgt aangereikt om corrigerende acties te ondernemen.
4. VBM legt de nadruk op effectiviteit ten behoeve van *shareholders*. De BSC legt de nadruk op zowel efficiëntie als effectiviteit voor *stakeholders*. Kortom, bij een integratie van beide modellen wordt ruimschoots aandacht besteed aan alle belangengroepen.

De identificatie van waardestuwers binnen een onderneming kan worden gevonden door gebruik te maken van een waardeboom (*value tree*). Zie figuur 3. Deze methodiek is gebaseerd op het DuPont-schema voor ROI. De gekozen waardemaatstaf wordt ontrafeld met als resultaat een waardeboom die is opgebouwd uit nauwkeurig gekozen financiële en operationele waardestuwers. Met VBM kunnen managers gericht sturen op basis van geïdentificeerde waardestuwers.

INTEGRATIE BESTURINGSCONCEPTEN

Tot nu toe behandelden we de essentie van twee gerespecteerde managementmodellen. Hoewel het nut van beide besturingsconcepten wordt onderkend, is in de praktijk nauwelijks sprake van een geïntegreerd besturingsmodel. Als een onderneming prestatiegericht én waardegeoriënteerd wil sturen, is het zinvol dat managers één geïntegreerd prestatie meet-systeem hanteren. We constateren dat inzicht in de opbouw van de waardemaatstaf niet automatisch leidt tot betere beslissingen. Daartoe moeten ook de kritieke prestaties van de onderneming periodiek worden gemeten. Pas dan kan het management gericht sturen op waardecreërende prestaties. De huidige besturingsmodellen voldoen afzonderlijk niet aan deze voorwaarden. Zij koppelen de prestaties niet direct aan de activiteiten en processen die werkelijk waarde toevoegen. Wij zijn van mening dat managers zowel op voorhand als achteraf periodiek inzicht moeten hebben in de mate waarin bepaalde operationele activiteiten effect hebben (gehad) op waardeverhogende prestaties.

De oplossing kan worden gezocht in het samenvoegen van elementen van beide besturingsmodellen. Als uitgangspunt hanteren wij dat een integratie van besturingsconcepten pas succesvol is als de concepten elkaar complementeren en elkaar compenseren ten aanzien van essentiële besturingselementen.

TOELICHTING VBS

Tot nu toe constateerden we dat een integratie van de BSC met VBM leidt tot een verbeterd besturingsmodel. Hieronder wordt de VBS toegelicht. Het geeft aan op welke wijze het management de prestaties van de onderneming kan meten met behulp van één waardegeoriënteerd, prestatie- en stuurinstrument. Om de VBS te ontwikkelen moeten negen stappen worden doorlopen.

Stap 1: identificeren KSF'en. Dit is een strategische stap, waar bij bijvoorbeeld een SWOT-analyse gebruikt kan worden;

Stap 2: doorvertalen van alle KSF'en naar een of meerdere prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren worden vervolgens verdeeld over de vier perspectieven van de BSC;

Stap 3: vaststellen normen. Met deze belangrijke stap wordt het streefniveau van de onderneming bepaald en richting gegeven aan wat het management verwacht van zijn medewerkers;

Stap 4: vaststellen en berekenen waardegeoriënteerde prestatie-maatstaf, bijvoorbeeld ROI;

Stap 5: opstellen waardeboom met financiële en operationele waarde-stuwers, die samen de waardemaatstaf bepalen;

Stap 6: 'koppelen' van de eerder vastgestelde prestatie-indicatoren aan de opgestelde waardeboom. Deze belangrijke stap integreert de elementen van de BSC (de prestatie-indicatoren) en VBM (de waarde-stuwers);

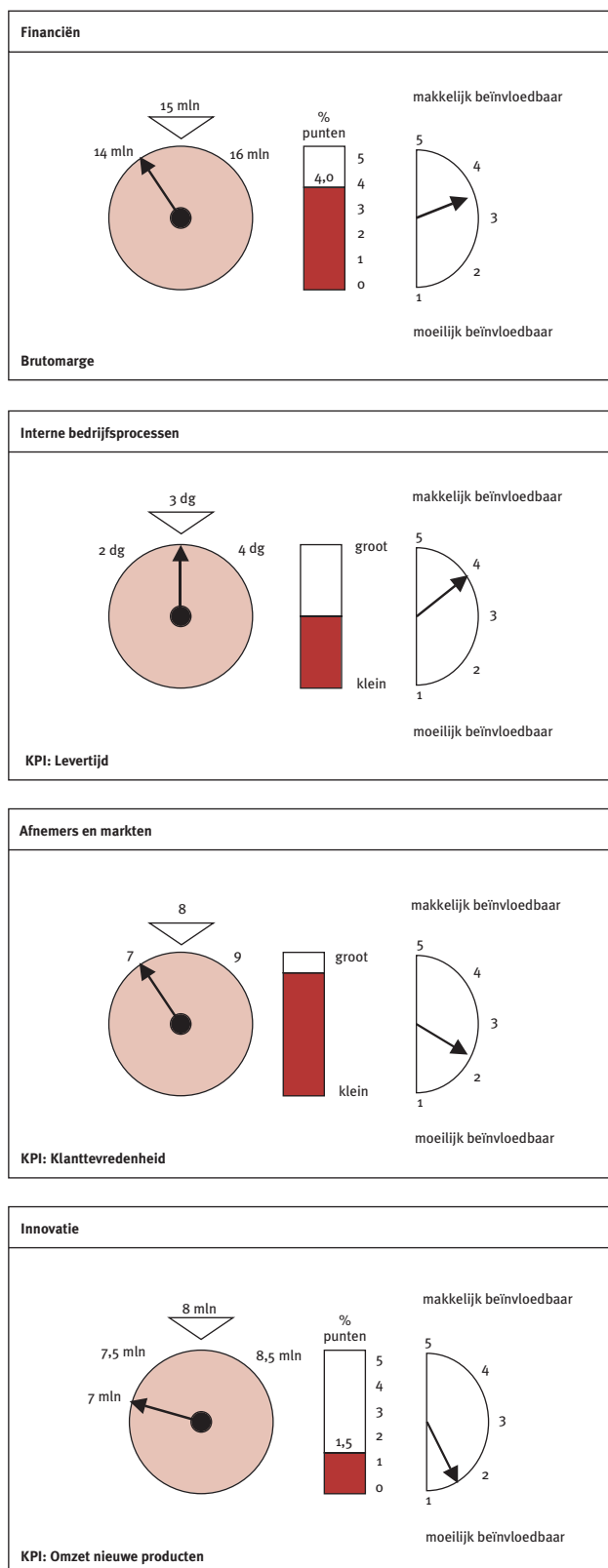
Inzicht in de opbouw van de waardemaatstaf leidt niet automatisch tot betere beslissingen

Stap 7: uitvoeren *value check*. Het effect van een indicator op waardecreatie wordt bepaald. Bij voorkeur wordt het effect op de waardemaatstaf uitgedrukt in procentpunten. Indien dit niet direct berekend kan worden, is het mogelijk te kiezen voor een kwalitatieve benadering en deze daarna kwantitatief te maken. Bijvoorbeeld door een vijfpuntswaardering toe te kennen aan het waarde-effect: 5 = 'groot effect' of 1 = 'klein effect';

Stap 8: vaststellen in welke mate een prestatie-indicator door het management kan worden beïnvloed. Sommige prestaties zijn eenvoudig te beïnvloeden, andere veel lastiger (of zelfs

Figuur 4

Voorbeeld van een value based scorecard



Figuur 5

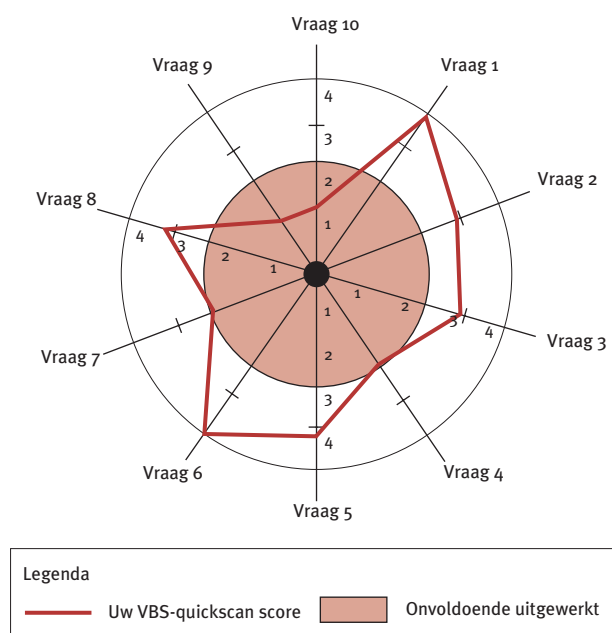
Een ingevulde VBS-quickscan met bijbehorende *gap-analyse*

I. Strategische oriëntatie	Ja	Redelijk	Nauwelijks	Nee
1. Heeft de organisatie een duidelijke visie, missie doelen en strategie opgesteld?	X	O	O	O
2. Heeft de organisatie een strategische analyse uitgevoerd om de KSF'en te bepalen?	O	X	O	O
II. Prestatiemeet- en stuuroriëntatie				
3. Maakt de organisatie gebruik van indicatoren om de prestaties van de organisatie te meten vanuit meerdere perspectieven (bijvoorbeeld financieel, klant)?	O	X	O	O
4. Maakt de organisatie gebruik van indicatoren om de prestaties van de organisatie te meten op meerdere niveaus (bijvoorbeeld corporate, SBU)?	O	O	X	O
5. Heeft de organisatie voor iedere individuele prestatie-indicator een norm gesteld?	O	X	O	O
6. Gebruikt de organisatie de uitkomsten van deze prestatiemetingen om periodiek te evalueren en bij te sturen?	X	O	O	O
III. Waardeoriëntatie				
7. Maakt de organisatie gebruik van een waardemaatstaf waarmee de ondernemingswaarde kan worden bepaald?	O	O	X	O
8. Heeft de organisatie inzicht in de financiële en operationele waardebepalende factoren?	O	X	O	O
9. Heeft de organisatie een waardeboom opgesteld?	O	O	O	X
10. Heeft de organisatie een managementdashboard waarmee zowel prestaties kunnen worden gemeten en bijgestuurd, als ook waardecreatie en waarderealisatie kunnen worden beoordeeld?	O	O	O	X

helemaal niet). Ook deze analyse wordt met behulp van een wegingsfactor gekoppeld aan de prestatie-indicator. Bijvoorbeeld met een vijfpuntswaardering kan worden bepaald of een prestatie-indicator 'makkelijk te beïnvloeden' (score 5) of 'moeilijk te beïnvloeden' (score 1) is door het management. De value check en de mate van beïnvloedbaarheid worden vervolgens op twee assen tegenover elkaar gezet. Zodoende ontstaat een matrix waarin de prestatie-indicatoren en tevens eerste aanknopingspunten voor verbetering bevinden zich in het kwadrant: 'groot waarde-effect' / 'makkelijk beïnvloedbaar';

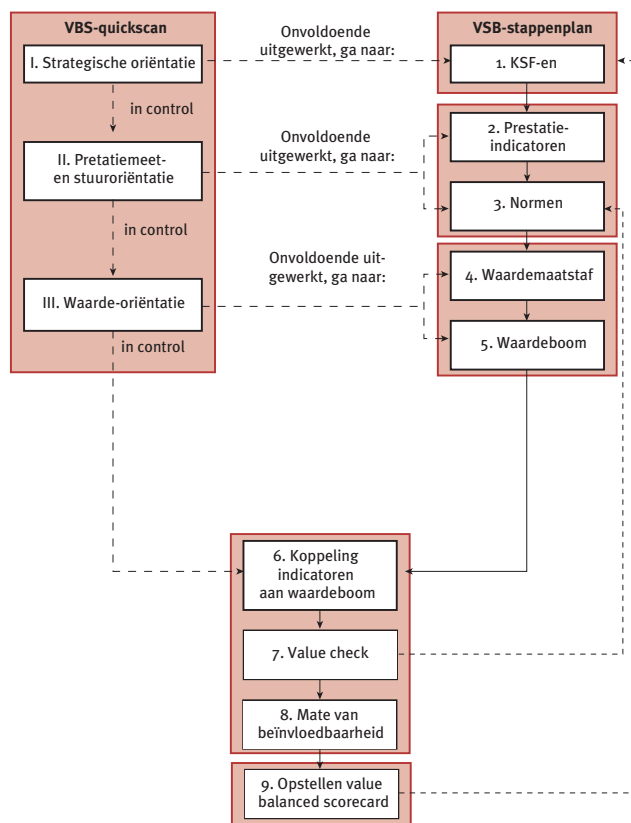
Stap 9: opstellen VBS. Deze bestaat (per indicator) uit vier componenten:

- ~ de prestatie-indicator (huidige score);
- ~ de norm (doelwaarde);
- ~ het waarde-effect (het ROI-effect);
- ~ de mate van beïnvloedbaarheid.



Figuur 6

De VBS-quickscan en het stappenplan



Het resultaat, een VBS, is afgebeeld in figuur 4. De pijl geeft de stand van een prestatie-indicator op een bepaald moment weer, het omgekeerde driehoekje symboliseert de norm. Verder is het waarde-effect en de mate van beïnvloedbaarheid zichtbaar per prestatie-indicator. De prestaties van een onderneming worden periodiek (bijvoorbeeld maandelijks) gemeten. De drie andere componenten worden een keer per jaar bepaald.

VBS-QUICKSCAN

Veel ondernemingen hanteren enige vorm van besturing waar elementen van de BSC en/of VBM (al dan niet naast elkaar) worden toegepast. Wil het management één integraal besturingsmodel, dan kunnen de volgende vragen worden verwacht:

- ~ zijn alle BSC- of VBM-activiteiten nu voor niets geweest?
- ~ Moeten we nu (wéér) opnieuw beginnen met de ontwikkeling en invoering van een managementdashboard?

De VBS-quickscan helpt het management bij zijn keuze. Het instrument geeft op voorhand een afspiegeling van de mate

waarin de onderneming klaar is voor de invoering van een VBS en kent drie aandachtsgebieden:

- ~ *Strategische oriëntatie*: dit deel vormt een oordeel over de mate waarin de organisatie heeft nagedacht over de lange termijn en de reden van haar bestaan. Want waartoe dient een besturingsconcept als niet duidelijk is welke doelstellingen worden nagestreefd en hoe deze moeten worden gerealiseerd;
- ~ *Prestatiemeet- en stuuroriëntatie*: dit deel bepaalt de mate waarin een organisatie al actief is op het gebied van prestatiemeting;
- ~ *Waardeoriëntatie*: dit deel bepaalt de mate waarin een organisatie doordrongen is van het waarden denken en stuurt op waardecreatie.

Blijkt uit de 'gap-analyse' dat bepaalde elementen nauwelijks, of zelfs niet zijn uitgewerkt, dan moeten deze knelpunten worden opgelost. De VBS-quickscan geeft dus vooraf richting en prioriteit aan verbeteractiviteiten. Blijkt dat de onderneming *in control* is, dan kunnen managers overgaan naar stap 6 van het stappenplan voor een verdere invoering van de VBS.

CONCLUSIE EN SAMENVATTING

Samenvattend kan worden gesteld dat het ontwikkelen en implementeren van een VBS niet eenvoudig is. In de praktijk zijn er nog weinig organisaties die de VBS als waardegeoriënteerd prestatiemeet- en stuurinstrument hanteren. Hoewel het stappenplan een heldere aanpak biedt voor het opstellen van de VBS, is het van belang dat managers zich realiseren dat iedere organisatie zich in een eigen specifieke situatie bevindt, waardoor het opstellen van de VBS voor elke organisatie maatwerk blijft.

Voor organisaties die al de nodige ervaring hebben opgedaan met de BSC en/of VBM is aanvullend de VBS-quickscan ontwikkeld. Deze organisaties merkten de 'dwingende ogen' van de interne en externe belanghebbende partijen op en zoeken naar één integraal besturingsmodel waarmee alle stakeholders tevreden kunnen worden gesteld. Of de toepassing van een VBS voor deze organisaties haalbaar is, kan met behulp van de VBS-quickscan worden bepaald. De *gap-analyse* geeft aan welke elementen nog onvoldoende zijn ontwikkeld. Gebleken is bij de uitwerking van de knelpunten dat het stappenplan een goede kapstok biedt voor het verbeterde besturingsmodel: de value based scorecard.

Drs. E. Jager MC (ejager@eiffel.nl), Proces specialist bij Eiffel, divisie Handel & Industrie. Dr. J.M.D. Koster RM (koster@hcg.net), vennoot van de Holland Consulting Group en tevens docent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.