

# **DE VALUE BASED SCORECARD®**

Een waarde-georiënteerd prestatie meet- en stuurinstrument

dr John M.D. Koster

mr Gert-Jan van der Vossen RC

drs Marcel J.H.L. de Jongh

## **39**

Ontwikkelingen en Ideeën

Nummer 39

1e druk  
juni 1999

Redactionele verzorging en vormgeving: Valentine Vermeulen

© Copyright by Holland Consulting Group, juni 1999

Behoudens de in of krachtens de auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op

welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke goedkeuring van Holland Consulting Group te Amsterdam.

De nog beschikbare O&I-boekjes zijn on-line verkrijgbaar via onze internetsite: [www.hcg.net](http://www.hcg.net)

## Inhoud

Inleiding	4
1 Prestatiemeting en de Balanced Scorecard	6
2 Value Based Management	10
3 De Value Based Scorecard	14
Stap 1 Bepaling kritieke succesfactoren	15
Stap 2 Prestatie-indicatoren	15
Stap 3 Normen	15
Stap 4 Vaststelling ROI	16
Stap 5 Opstelling Value Tree	16
Stap 6 Prestatie-indicatoren in de Value Tree	16
Stap 7 Value Check	16
Stap 8 Mate van beïnvloedbaarheid	18
Stap 9 Opstelling VBS	19
4 Toepassingsniveaus	21
5 Implementatievereisten	23
6 Samenvatting	25
Literatuur	27
De auteurs	29
Recent door HCG gepubliceerde boeken	31
Kerngegevens Holland Consulting Group	34
Reeds verschenen boekjes in de reeks O&I	34



## Inleiding

De Balanced Scorecard en Value Based Management zijn twee managementconcepten, die de afgelopen jaren veel aandacht hebben gekregen in het bedrijfsleven, de universitaire wereld en de adviessector.

De Balanced Scorecard (BSC) is een door Kaplan en Norton ontwikkeld management-dashboard dat naast financiële indicatoren ook bestaat uit niet-financiële (operationele) indicatoren. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van de BSC was dat de meeste organisaties veelal uitsluitend op basis van financiële cijfers - zoals winst en omzet - worden aangestuurd. Deze gegevens zeggen echter voornamelijk iets over het verleden en geven geen inzicht in de operationele activiteiten die aan de financiële resultaten ten grondslag liggen. Managers dienen echter ook de belangrijkste operationele prestaties in de gaten te houden, omdat deze bepalend zijn voor de toekomstige financiële resultaten.

Een ander managementconcept dat de afgelopen jaren in toenemende mate in de belangstelling is komen te staan is Value Based Management (VBM). Dit concept heeft betrekking op het vergroten van de waarde van de onderneming en het creëren van aandeelhouderswaarde. De waarde van de onderneming wordt bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken tegen de rendementseis van de vermogensverschaffers. Een onderneming creëert waarde indien met het ingezette vermogen een rendement wordt behaald dat hoger ligt dan de vermogenskosten. Met andere woorden, waarde wordt gecreëerd indien een investering, activiteit of bedrijfsonderdeel meer oplevert dan de door haar veroorzaakte vermogenskosten. Voor de aandeelhouders komt waardecreatie tot uiting in dividenduitkeringen en een stijging van de aandelenkoersen.

Om waardecreatie te kunnen meten moet een waarde-georiënteerde prestatie maatstaf worden gehanteerd. Academics en consultants hebben

de afgelopen jaren verschillende varianten ontwikkeld. De bekendste maatstaven zijn CFROI (Cash Flow Return on Investment) en EVA (Economic Value Added).



Een waardemaatstaf leidt echter niet automatisch tot betere beslissingen, waarde-creërende activiteiten en hogere prestaties. Hiervoor moet een waarde-georiënteerd management-instrumentarium worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Alhoewel over bovenstaande besturingsconcepten afzonderlijk uitvoerig is geschreven, is er tot op heden weinig bekend over een integratie van de BSC met VBM.<sup>1</sup> Dit O&I-boekje beoogt dan ook een eerste aanzet te geven in de ontwikkeling van een dergelijk waarde-georiënteerd prestatie meet- en stuurinstrument: de Value Based Scorecard.

---

<sup>1</sup> In de volgende artikelen wordt een koppeling van de Balanced Scorecard en Value Based Management gesuggereerd: “*Value Based Management en de Balanced Scorecard: Een combinatie die waarde toevoegt*”, A. Hosman en M. Steenvoorden, Tijdschrift Controlling, 12-1998, “*Value Based Management: De waarde van de onderneming kan hoger*”, W.P.C. Mans, Tac nr 1/2, jan/feb 1998.

# 1 Prestatiemeting en de Balanced Scorecard

Managers hebben informatie nodig op basis waarvan ze hun onderneming kunnen besturen. Als onderdeel van deze besturing worden de prestaties of resultaten van de onderneming over voorgaande periodes geëvalueerd. Deze evaluatie wordt met behulp van prestatie-meetsystemen uitgevoerd.

Prestatiemeting is een onderdeel van het proces van planning and control. Dit proces bestaat uit vijf onderdelen:

1. Vaststelling van ondernemingsdoelen,
2. Meting van de prestaties,
3. Vergelijking van de prestaties met de doelen en vaststelling van de verschillen,
4. Analyse en identificatie van de oorzaken,
5. Actie en correctie van de verschillen.

‘Planning’ heeft betrekking op het eerste onderdeel, ‘control’ heeft betrekking op de onderdelen twee tot en met vijf.<sup>2</sup> De ondernemingsdoelen kunnen worden gedefinieerd als *doelwaarden*. De prestaties van de onderneming kunnen worden gedefinieerd als *werkelijke waarden*. Prestatiemeting betreft dus de vergelijking tussen de doelwaarden en de werkelijke waarden. Op basis van deze vergelijking kunnen afwijkingen van de geplande (gewenste) situatie worden geanalyseerd en kan corrigerende actie worden ondernomen.

## *Prestatie-indicatoren*

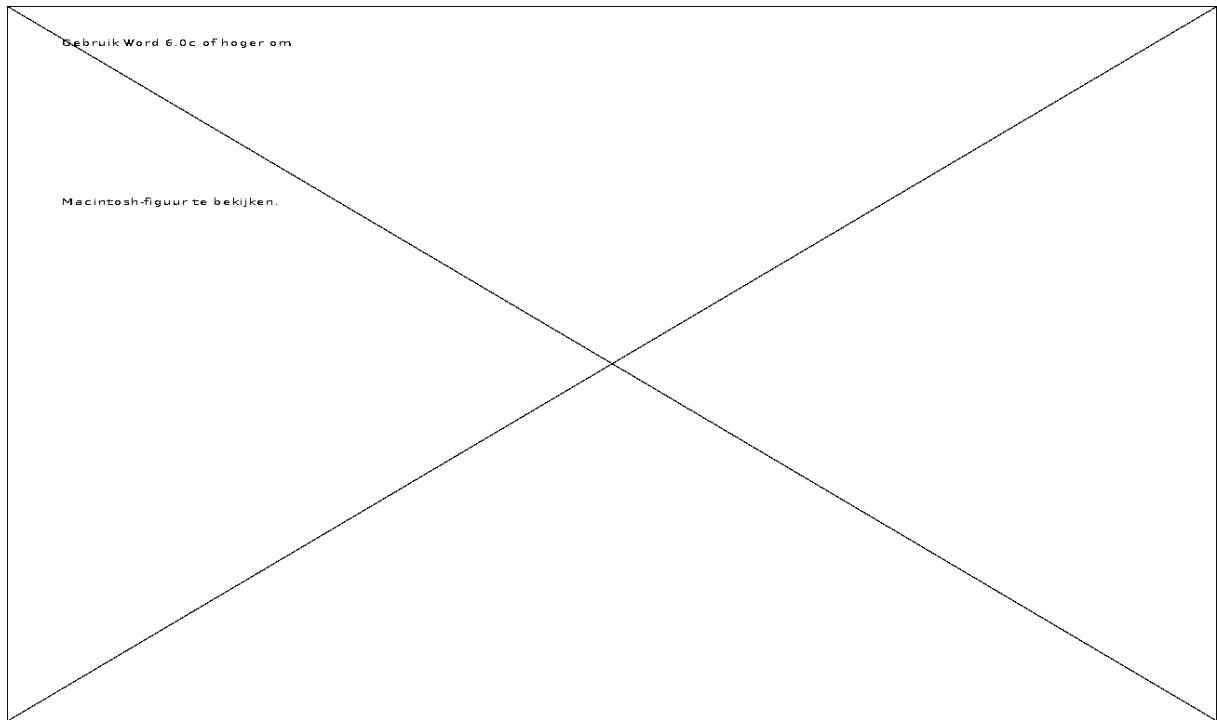
Het meten van prestaties wordt op basis van *prestatie-indicatoren* uitgevoerd. Dit zijn meetbare maatstaven waaraan een kwantitatieve score kan worden toegekend. In de Balanced Scorecard worden de prestaties van een onderneming vanuit vier invalshoeken gemeten:

---

<sup>2</sup> Het Engelse begrip ‘control’ sluit niet goed aan bij het Nederlandse begrip ‘controle’, maar eerder bij de term ‘beheersing’.

Financiën, Afnemers en markten, Interne bedrijfsprocessen en Innovatie (figuur 1).

Figuur 1: De Balanced Scorecard van Kaplan & Norton



De balans binnen de Balanced Scorecard is gelegen in het gebruik van korte en lange termijn doelstellingen, financiële en niet-financiële indicatoren, externe (aandeelhouders, klanten) en interne (processen, innovatie) indicatoren en zogenaamde 'leading' en 'lagging' indicatoren. *Leading indicatoren* (ook wel *performance drivers* genoemd) geven informatie over de factoren die de toekomstige prestaties van de onderneming beïnvloeden, *lagging indicatoren* (ook wel *outcome measures* genoemd) geven informatie over de prestaties van de onderneming in de afgelopen periode.

De Balanced Scorecard vormt dus als het ware een management-dashboard waarin zowel financiële als operationele indicatoren zijn opgenomen. Financiële 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.

*Kritieke succesfactoren*

Prestatie-indicatoren worden afgeleid van de kritieke succesfactoren (KSF-en) van een onderneming. Dit zijn beïnvloedbare factoren (activiteiten of activiteitsgebieden) die bepalend zijn voor het succes en de continuïteit van een onderneming.<sup>3</sup>

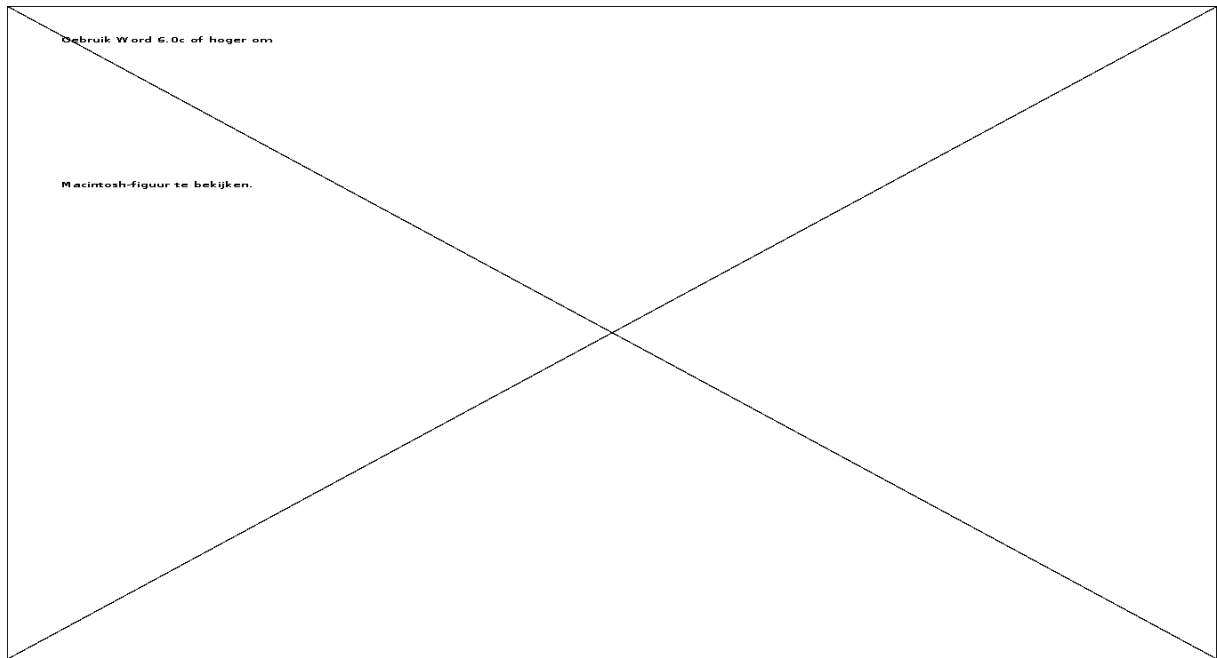
De identificatie van kritieke succesfactoren vloeit voort uit een strategische analyse, zoals een SWOT-analyse. Daarnaast dient een onderneming zichzelf een aantal eenvoudige doch essentiële vragen te stellen, zoals “waar draait het in deze industrie om?” en “waarmee staat of valt mijn organisatie?”. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen factoren die voor een onderneming minimaal noodzakelijk zijn om in een bepaalde bedrijfstak te kunnen opereren (*qualifiers*) en factoren die ervoor zorgen dat een onderneming zich onderscheidt van en beter presteert dan de concurrentie (*winner*s). In principe nemen we alleen die kritieke succesfactoren in ogenschouw, die op de één of andere wijze, hoe indirect ook, beïnvloed kunnen worden door het management.

Kritieke succesfactoren kunnen meestal niet direct worden gemeten. Elke KSF dient dan ook te worden vertaald naar één of meerdere *meetbare* prestatie-indicatoren. Aangezien de prestatie-indicatoren in de verschillende BSC-dimensies worden ondergebracht, kan een KSF betrekking hebben op meerdere dimensies (figuur 2).

Figuur 2: Kritieke succesfactoren & prestatie-indicatoren

---

<sup>3</sup> Kritieke succesfactoren worden ook wel ‘kritische succesfactoren’ of ‘key success factors’ genoemd.



### *Normen*

Per prestatie-indicator dient tevens een *norm* te worden geformuleerd. Dit is een doel of streefwaarde die binnen een bepaalde termijn moet worden behaald. Bij het bepalen van normen kan gebruik worden gemaakt van ervaring (historische cijfers), industrie-gemiddelden en - door middel van benchmarkonderzoek verkregen - 'best practice scores'.

Een fictieve BSC is weergegeven in figuur 3. Per dimensie is een prestatie-indicator en een norm opgenomen. De pijl geeft de stand van een prestatie-indicator op een bepaald moment weer, het omgekeerde driehoekje symboliseert de norm.

Figuur 3: Illustratie van een BSC: indicatoren en normen

Gebruik Word 6.0c of hoger om

Macintosh-figuur te bekijken.

## 2 Value Based Management

Value Based Management (VBM) is een managementconcept dat betrekking heeft op het vergroten van de waarde van de onderneming en het creëren van aandeelhouderswaarde. Het concept is ontstaan als reactie op de *shareholder value analysis*, een veel gebruikte waarderingmethode voor ondernemingen. Hierbij wordt de waarde van de onderneming bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken tegen de rendementseis van de vermogensverschaffers. VBM is ontstaan onder invloed van de toenemende druk van aandeelhouders en financiële markten om de economische waarde van de onderneming te maximaliseren. Steeds meer (ook niet-beursgenoteerde) ondernemingen kiezen daarom voor dit concept en richten zich op het creëren van waarde.

In het waardedenken staan twee begrippen centraal: vermogen en kasstromen. Een onderneming heeft vermogen nodig om te kunnen investeren. Waarde wordt gecreëerd als een onderneming vermogen investeert, waarbij de opbrengsten uit het vermogen de kosten ervan overstijgen. Met andere woorden, van waardecreatie is sprake als het rendement op een investering hoger is dan de gemiddelde vermogenskosten van de investering.

In het sturen op waarde wordt getracht kasstromen te maximaliseren en vermogensbeslag (geïnvesteed vermogen) te minimaliseren (“met zo weinig mogelijk middelen zo veel mogelijk geld verdienen”). Het gaat hierbij om daadwerkelijke kasstromen en niet om boekhoudkundige winstconstructies. Waardemaatstaven dienen gebaseerd te zijn op kasstromen en niet op boekhoudkundig beïnvloedbare grootheden als winst of bedrijfsresultaat. Dit uitgangspunt wordt geïllustreerd met de uitdrukking “Profit is an opinion. Cash is a fact”.

Value Based Management betekent dat strategieën en (investerings) beslissingen *op voorhand* moeten worden beoordeeld op hun



waardescheppend vermogen. Managers dienen zich dus bewust te zijn van de lange termijn-effecten van hun acties. Daarnaast moet tijdens de *uitvoering* worden gemeten in hoeverre er ook daadwerkelijk waarde is gerealiseerd. Zodoende worden doel en werkelijkheid met elkaar vergeleken en kan tijdig worden bijgestuurd.

### *Waarde-georiënteerde prestatemaatstaven*

Om de mate van waardecreatie te meten is een waarde-georiënteerde prestatemaatstaf nodig. Afhankelijk van wat de onderneming precies wil weten kunnen verschillende maatstaven worden gehanteerd. De bekendste maatstaven zijn ROI (Return on Investment = bedrijfsresultaat / geïnvesteerd vermogen) en RI (Residual Income = bedrijfsresultaat – vermogenskosten). Op basis van deze maatstaven is een groot aantal andere maatstaven ontwikkeld, zoals SVA (Shareholder Value Added), CFROI (Cash Flow Return on Investment) en EVA (Economic Value Added). Het voert te ver om al deze maatstaven hier te behandelen. We hanteren in het vervolg de term ROI als een verzamelnaam voor rendementsmaatstaven.

Dit O&I-boekje heeft niet tot doel te adviseren welke financiële prestatemaatstaf bij uitstek de beste is. Wel willen we melding maken van twee aspecten:

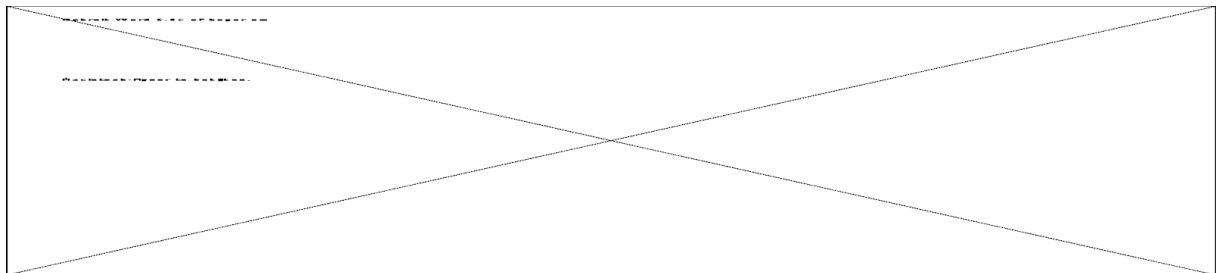
1. *Economische waarde.* Waardemaatstaven dienen gebaseerd te zijn op kasstromen en niet op boekhoudkundig beïnvloedbare grootheden zoals winst. Voor welke maatstaf ook wordt gekozen, er moet worden gestreefd de maatstaf te berekenen op basis van economische waarden in tegenstelling tot boekhoudkundige waarden.
2. *Verleden & Toekomst.* Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen maatstaven die de mate van gerealiseerde waarde weergeven en maatstaven die zijn gericht op de huidige (contante) waarde van verwachte toekomstige resultaten.

- Σ In het eerste geval is sprake van een op het verleden gebaseerde maatstaf. Voordeel van een dergelijke maatstaf is dat de gerealiseerde waarde objectief kan worden vastgesteld. Nadeel is het retrospectieve karakter: de maatstaf zegt iets over gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden en niet meer kunnen worden beïnvloed.
- Σ In het tweede geval is sprake van een op de toekomst gebaseerde maatstaf. Voordeel hiervan is dat beslissingen met een toekomstig resultaat effect in deze maatstaf tot uitdrukking komen. Nadeel is dat deze prospectieve maatstaf is gebaseerd op verwachtingen of inschattingen en derhalve een subjectief karakter heeft.

#### *Het managen en meten van waarde*

Om te kunnen sturen op waarde moet inzicht worden verkregen in de achterliggende waarde-bepalende factoren (de *waardestuwers*).<sup>4</sup> Hiertoe moet de ROI worden ontrafeld in afzonderlijke componenten (financiële waardestuwers). Deze kunnen worden afgeleid uit geprognostiseerde financiële overzichten (resultatenrekening, balans, kasstromenoverzicht). De financiële waardestuwers zijn op hun beurt het gevolg van allerlei onderliggende activiteiten en processen (operationele waardestuwers).

Figuur 4: Waardemaatstaf en waardestuwers

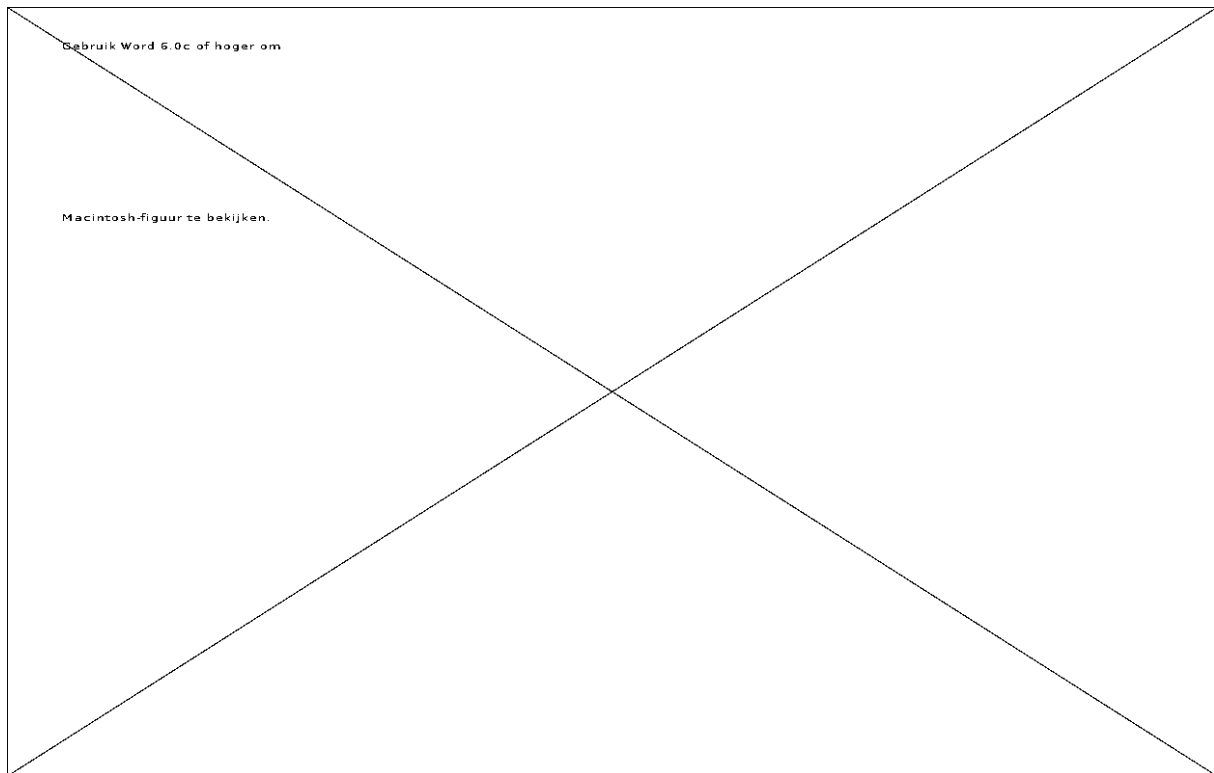


Er is dus sprake van hiërarchische structuur van oorzaak/gevolg-relaties: de ROI is het uiteindelijke gevolg, de operationele waardestuwers zijn de

<sup>4</sup> Waardestuwers worden ook wel 'value drivers' genoemd.

achterliggende oorzaken. Achter de ROI gaat dus een zogenaamde *waardeboom* ('value tree') schuil (figuur 5).

Figuur 5: Value Tree



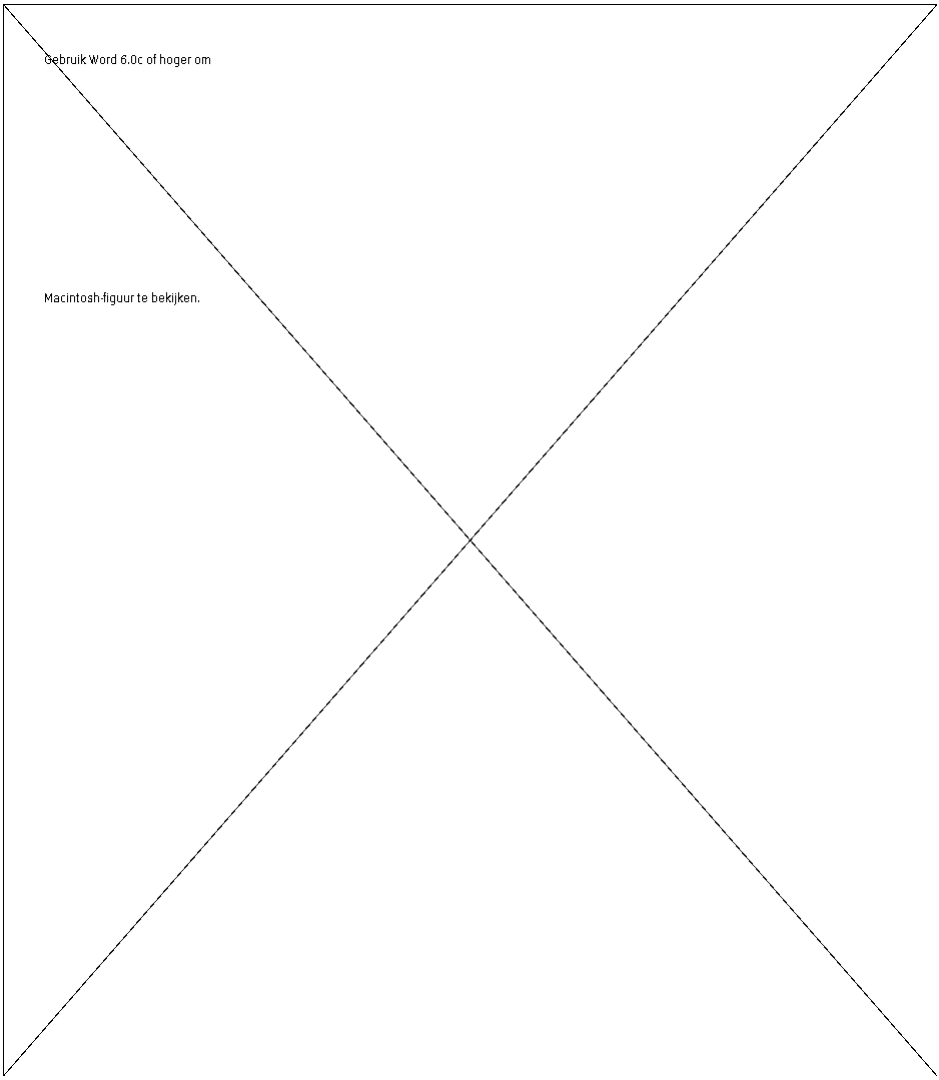
Het in kaart brengen van de waardebestuwers betekent dat er stap voor stap wordt gekeken naar de achterliggende factoren. De financiële waardebestuwers - zoals omzet, kostprijs of werkkapitaal - kunnen 'generiek' worden genoemd, omdat ze een algemeen karakter hebben en in principe bij elke onderneming worden gevonden. De operationele waardebestuwers kunnen 'specifiek' worden genoemd, omdat activiteiten en processen per onderneming verschillen. Het identificeren van de operationele waardebestuwers vereist dus per organisatie een specifieke analyse.

Value Based Management betekent dus feitelijk sturen op basis van waardebestuwers. Het besturen en corrigeren van de huidige processen, activiteiten, mensen en middelen heeft gevolgen voor de toekomstige financiële resultaten en dus de mate van waardecreatie.

### **3 De Value Based Scorecard**

Tot nu toe is gesproken over VBM als concept. Om de organisatie in de praktijk waarde-georiënteerd te besturen hebben managers een instrument nodig. Een waardemaatstaf leidt immers niet automatisch tot betere beslissingen en waarde-creërende activiteiten. Hiertoe zullen de prestaties van de organisatie moeten worden gemeten, zodat kan worden gestuurd op waarde-creërende prestaties. Dit instrument kan worden verkregen door de Balanced Scorecard te koppelen aan Value Based Management. Zodoende ontstaat de Value Based Scorecard (VBS), een waarde-georiënteerd prestatie meet- en stuurinstrument. Om een VBS te ontwikkelen dienen negen stappen te worden genomen (figuur 6). Deze worden achtereenvolgens behandeld.

Figuur 6: Stappenplan Value Based Scorecard



Gebruik Word 6.0c of hoger om

Macintosh-figuur te bekijken.

### *Stap 1 Kritieke succesfactoren*

De eerste stap bestaat uit het identificeren van de kritieke succesfactoren, de beïnvloedbare factoren die bepalend zijn voor het succes en de continuïteit van de onderneming. Het identificeren van de KSF-en is een strategische stap. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een SWOT-analyse.

### *Stap 2 Prestatie-indicatoren*

Elke KSF-en dient te worden vertaald naar één of meerdere *meetbare* prestatie-indicatoren. Hierbij moet per prestatie-indicator tevens worden aangegeven hoe de desbetreffende indicator wordt gemeten. Deze berekening wordt de 'ratio' genoemd. Deze geeft aan wat er precies op welke wijze wordt gemeten, wat de meeteenheid is (procenten, aantallen, guldens, kilogrammen, etc.) en wat de meetfrequentie is (per week, maand, kwartaal, etc.).

### *Stap 3 Normen*

Het meten van prestaties is alleen zinvol indien tevens bekend is wat de prestaties zouden moeten zijn. De prestatiedoelen kunnen worden gedefinieerd als *normen* waar de desbetreffende prestatie-indicator niet boven of onder mag komen (afhankelijk van het type indicator). Het opstellen van normen ("hoe hoog leggen we de lat?") kan op basis van verschillende manieren plaatsvinden:

- Σ *Interne gegevens*: Er kan op basis van ervaring of historische gegevens een inschatting worden gemaakt van hetgeen voor de komende periode als doel wordt gesteld
- Σ *Externe gegevens (algemeen)*: Er kan worden gekeken naar de prestaties van andere spelers in de desbetreffende bedrijfstak of industrie. Dergelijke industrie-gemiddelden worden veelal door brancheverenigingen of onderzoeksbureaus verzameld.
- Σ *Externe gegevens (specifiek)*: De onderneming kan zichzelf op basis van benchmark-onderzoek met concurrenten vergelijken en

zodoende de ‘best of class’-scores achterhalen. Deze kunnen als streefwaarde worden gebruikt voor de eigen onderneming.

De normwaarden die in deze stap worden vastgesteld zijn voorlopige normwaarden en kunnen op basis van vervolgstappen (met name stap 7) worden aangepast.

#### Stap 4 *Waardemaatstaf*

Vervolgens dient de waarde-georiënteerde prestatie maatstaf te worden berekend (in dit geval de CFROI als voorbeeld van een ROI).

$$\begin{array}{rcc}
 \text{CFROI} & = & \frac{\text{Cash Flow}}{\text{Vermogen}} \\
 & & \frac{\text{Bedrijfsresultaat} + \text{Afschrijvingen}}{\text{Materiële vaste activa} + \text{Werkkapitaal}}
 \end{array}$$

Het rendement (zowel huidig als toekomstig) wordt berekend op basis van de (huidige of toekomstige) cash flows. Deze worden bij benadering berekenend door Bedrijfsresultaat + Afschrijvingen.

#### Stap 5 *Value Tree*

Nadat de ROI is berekend, moeten de achterliggende financiële en - voor zover mogelijk - operationele waarde stuwars in kaart worden gebracht. De Value Tree wordt analoog aan een Dupont-schema opgesteld. Hierbij wordt van links naar recht gewerkt. Helemaal links staat de ROI. Vervolgens wordt dit model steeds verder verfijnd en uitgewerkt (zie figuur 5).

#### Stap 6 *Prestatie-indicatoren in de Value Tree*

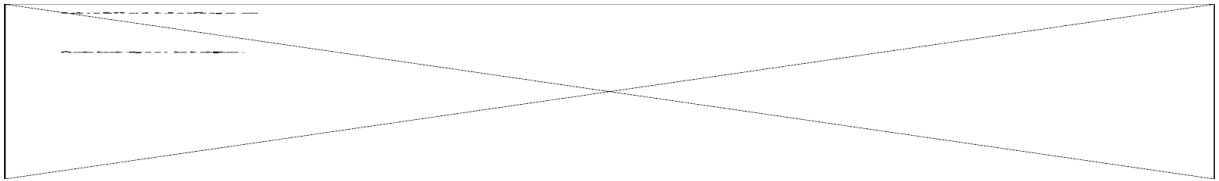
Deze stap is de belangrijkste stap in de VBS-methodiek. De in stap twee vastgestelde prestatie-indicatoren worden ‘gekoppeld’ aan de in stap vijf opgestelde Value Tree. In deze stap wordt dus een relatie gelegd tussen de Balanced Scorecard (de prestatie-indicatoren) en Value Based Management (de waarde stuwars).



### *Stap 7 Value Check*

De *Value Check* is een berekening of schatting van het effect van een prestatie-indicator op de ROI. Per prestatie-indicator wordt dus gekeken naar het ROI- of waarde-effect.

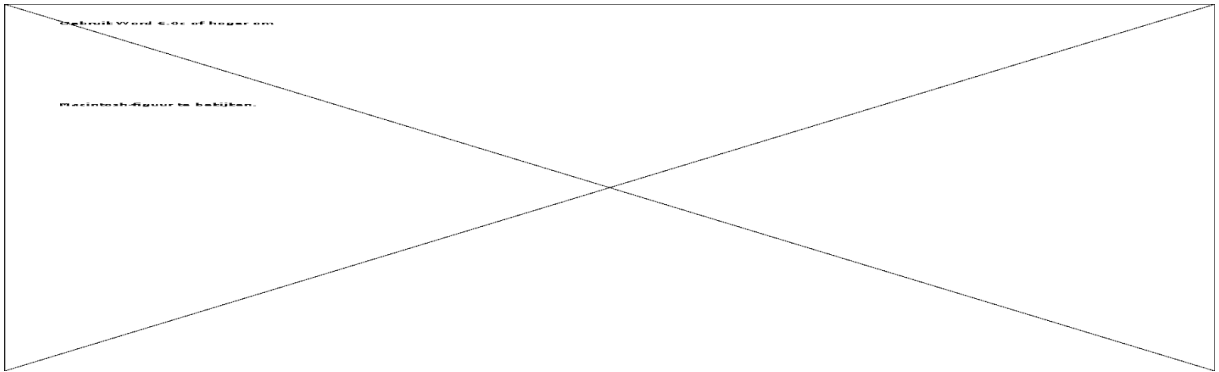
Figuur 7: Value Check: invloed van een indicator op de ROI



Het ROI-effect van een prestatie-indicator kan alleen worden berekend indien de prestatie-indicator op mathematische wijze aan de Value Tree is gekoppeld (voorbeeld: bruto marge). Indien een indicator geen 'berekenbare' relatie heeft, kan het ROI-effect door het managementteam worden geschat (voorbeeld: klanttevredenheid).

Bij het vaststellen van het ROI-effect gaan we uit van een 10% verbetering van de prestatie-indicator. Afhankelijk van de aard van de indicator betekent dit dat de indicator of met 10% stijgt of met 10% daalt (bij 'bedrijfsresultaat' gaat het om een stijging, bij 'voorradniveau' gaat het om een daling). Het ROI-effect wordt bij 'berekenbare' prestatie-indicatoren uitgedrukt in *procentpunten*. Indien het waarde-effect niet kan worden berekend kunnen de kwalificaties 'groot effect' of 'klein effect' worden gebruikt. Indien gewenst kan hierbij gebruik worden gemaakt van een vijfpuntsschaal, variërend van 1 (klein effect) tot 5 (groot effect). De prestatie-indicatoren kunnen vervolgens worden gerangschikt al naar gelang hun waarde-effect (van groot effect naar klein effect). Zodoende ontstaat er een prioriteitenlijst. Deze lijst dient in twee delen te worden gesplitst: berekenbare en niet-berekenbare waarde-effecten.

Figuur 8: Value Check: waarde-effect van een prestatie-indicator



Op basis van de Value Check kunnen de in stap 3 vastgestelde normen worden bijgesteld. Indien de norm bijvoorbeeld op 7,5 was vastgesteld, en op basis van de Value Check blijkt dat deze indicator een groot waarde-effect heeft, kan door het management team worden besloten de norm voor klanttevredenheid vast te stellen op 8,0.

#### Stap 8 *Mate van beïnvloedbaarheid*

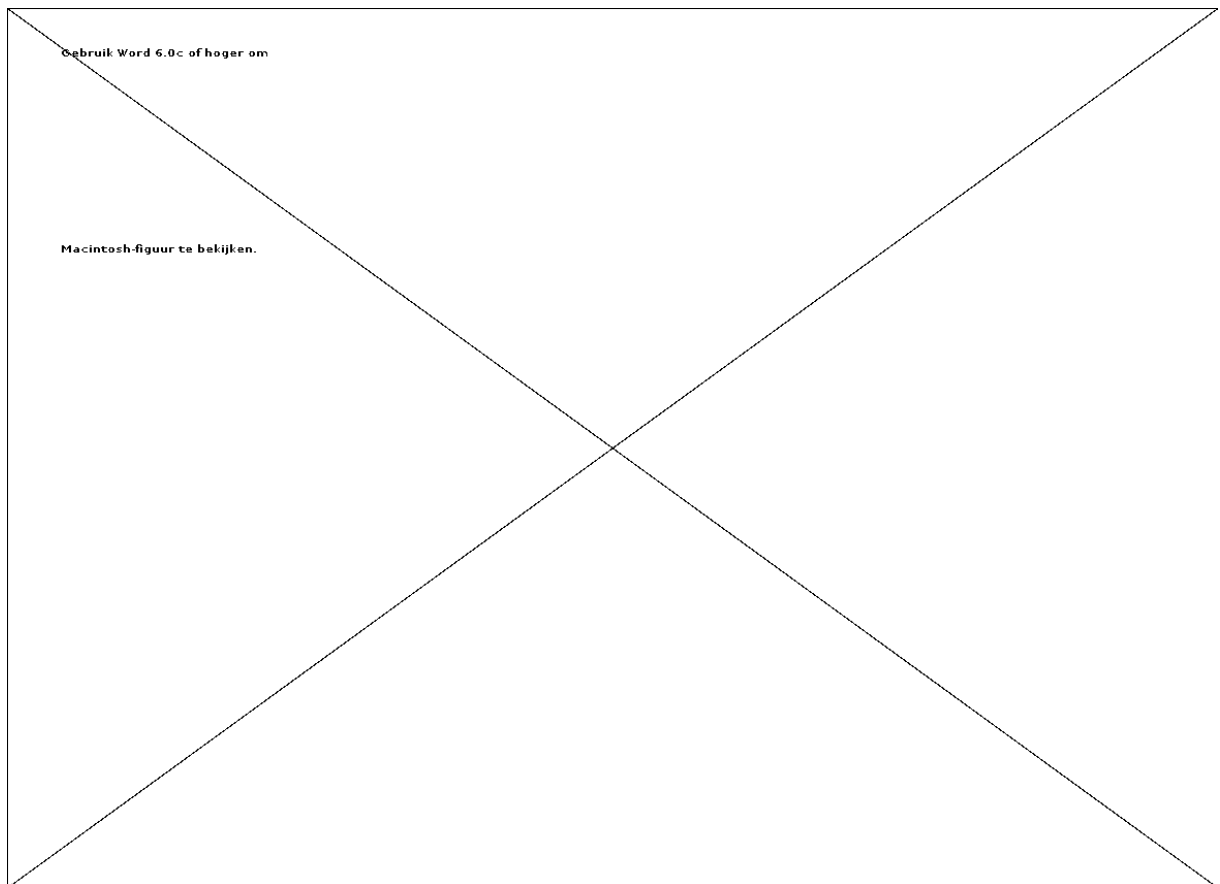
Een tweede analyse die op de prestatie-indicatoren wordt uitgevoerd is de 'mate van beïnvloedbaarheid'. Naast inzicht in het waarde-effect, is het ook belangrijk inzicht te hebben in de mate waarin het management van een onderneming de prestatie-indicatoren *kan beïnvloeden*. Sommige prestaties zijn relatief eenvoudig te verbeteren, andere prestaties vereisen veel aandacht en zijn relatief moeilijk te verhogen. Deze 'mate van beïnvloedbaarheid' kan met behulp van een vijfpuntsschaal worden uitgedrukt. Indien een prestatie-indicator niet kan worden beïnvloed, kan de score '0' worden toegekend.<sup>5</sup>

Klein				Groot
(moeilijk te beïnvloeden)				(makkelijk te beïnvloeden)
1	2	3	4	5

<sup>5</sup> Strikt genomen is in een dergelijke situatie geen sprake van een prestatie-indicator maar van een kengetal (voorbeeld: de hoeveelheid neerslag of de dollarkoers). Dergelijke externe variabelen komen van buitenaf en geven geen informatie over de prestaties van de onderneming. Strikt genomen horen ze niet in een BSC of VBS thuis, maar indien managers toch behoefte hebben aan dergelijke informatie kunnen ze worden opgenomen.

De Value Check en de Mate van beïnvloedbaarheid kunnen vervolgens tegenover elkaar worden gezet. Zodoende ontstaat een matrix waarin de prestatie-indicatoren kunnen worden geplaatst.

Figuur 9: Waarde-effect versus Beïnvloedbaarheid



De belangrijkste prestatie-indicatoren bevinden zich in het kwadrant 'groot ROI-effect / makkelijk beïnvloedbaar'. Managers moeten zich vooral richten op strategieën en beslissingen die deze prestaties optimaliseren.

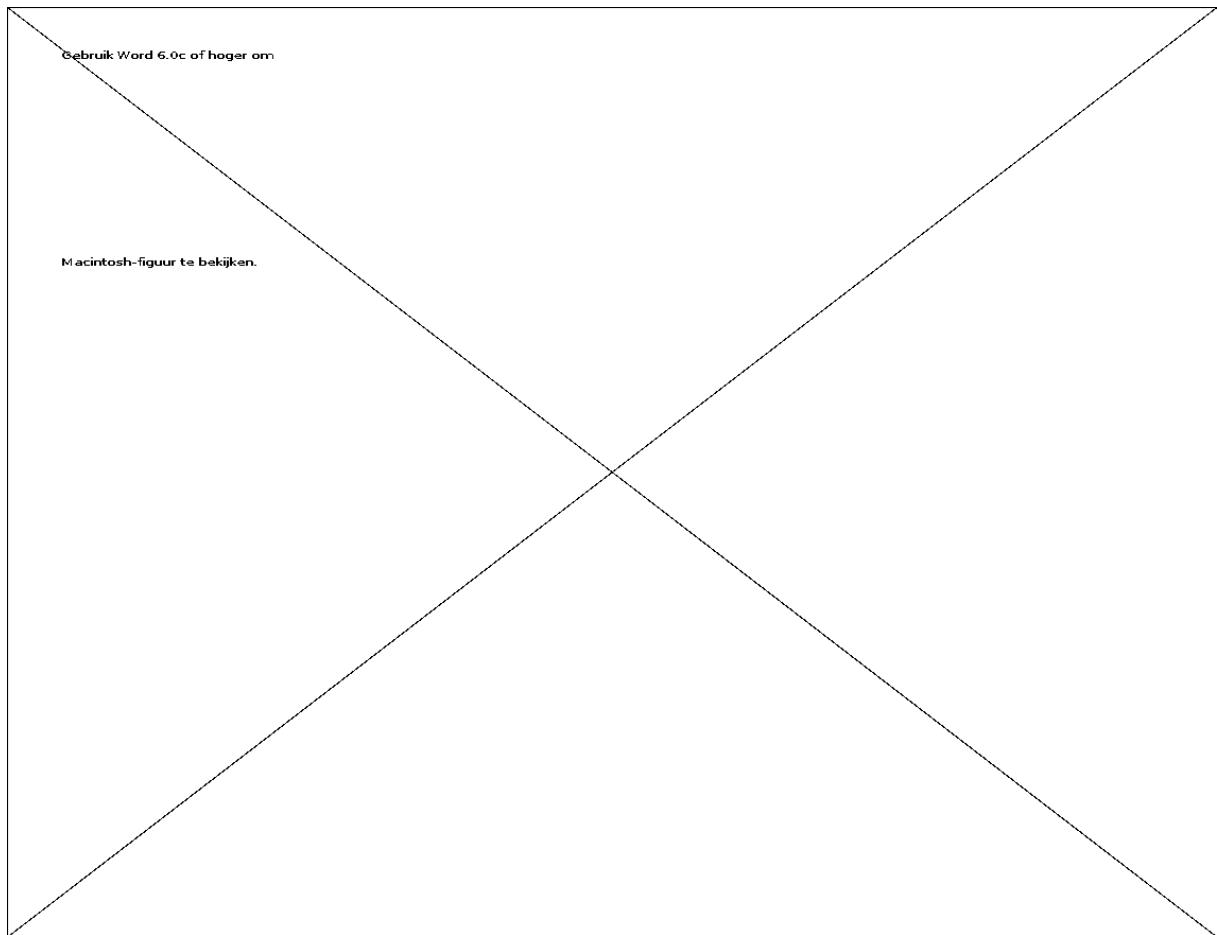
#### *Stap 9 Value Based Scorecard*

De laatste stap bestaat uit het opstellen van de Value Based Scorecard. Deze bestaat (per indicator) uit vier componenten:

- Σ De prestatie-indicator (en de bijbehorende huidige score)
- Σ De norm (streef- of doelwaarde)
- Σ Het waarde-effect (het ROI-effect)
- Σ De beïnvloedbaarheid

De prestaties van een onderneming worden periodiek (bijvoorbeeld maandelijks) gemeten. De meetfrequentie kan per indicator verschillen. De drie andere componenten worden een keer per jaar bepaald.

Figuur 10: De Value Based Scorecard



Tevens dient te worden geverifieerd of de resulterende VBS nog steeds aansluit bij de in stap 1 geïdentificeerde kritieke succesfactoren. Indien dit niet of in onvoldoende mate het geval is, kan het proces worden herhaald zodat nieuwe of betere prestatie-indicatoren aan de VBS kunnen worden toegevoegd. De opzet van een VBS heeft weliswaar een sequentieel karakter, maar het is ook een iteratief proces: per stap kan worden teruggekoppeld naar voorliggende stappen en kunnen eerder genomen beslissingen worden aangepast.

## 4 Toepassingsniveaus

De tot nu toe gepresenteerde VBS is hoofdzakelijk gericht op de directie van een werkmaatschappij. Het is echter mogelijk een VBS voor verschillende niveaus in de organisatie te ontwikkelen. Het niveau bepaalt de informatiebehoefte (financieel versus operationeel, specifieke of geaggregeerde informatie) en derhalve de indicatoren die moeten worden opgenomen. In principe kunnen vijf niveaus worden onderscheiden:

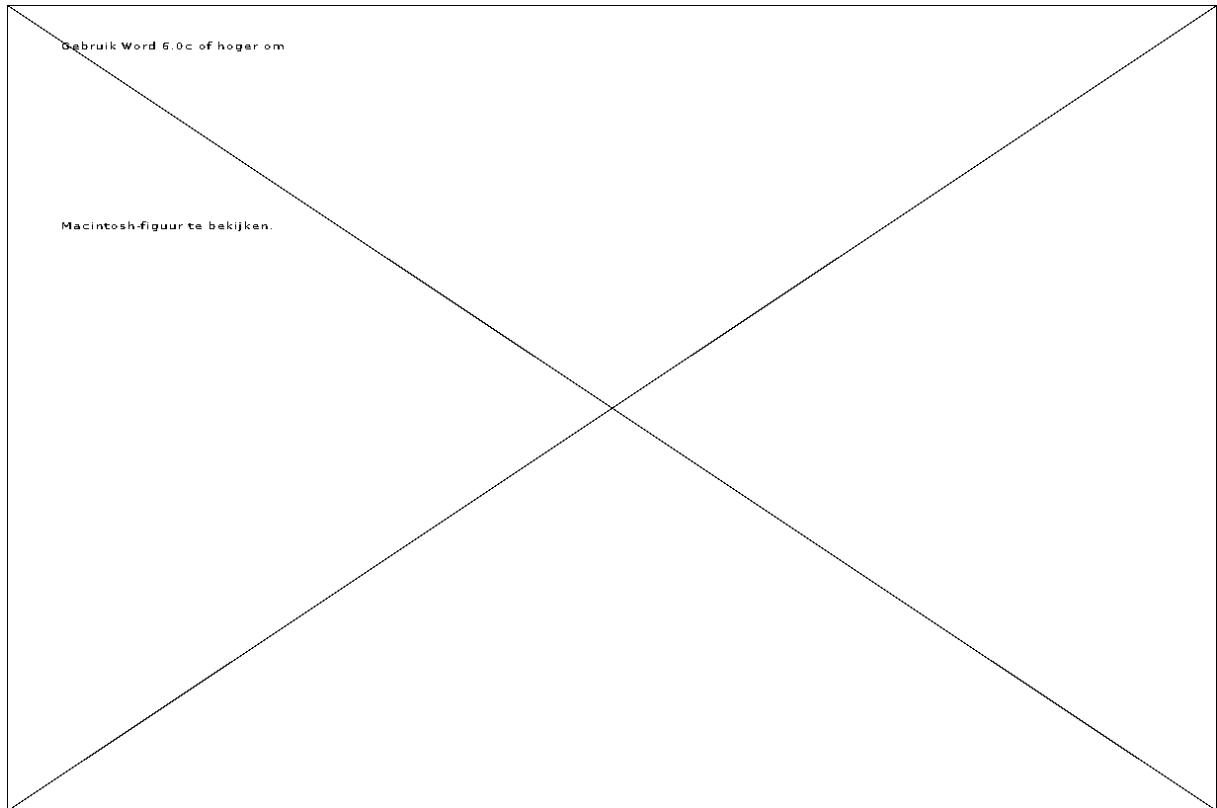
1. Concernniveau: holdingdirectie of bestuur
2. Divisieniveau: divisiedirecteur
3. Werkmaatschappijniveau: directeur
4. Afdelingsniveau: afdelingschef of manager
5. Persoonlijk niveau: individuele werknemer

De VBS op werkmaatschappijniveau kan worden verfijnd naar afdelingen (bijvoorbeeld Inkoop of Magazijn) en personen (bijvoorbeeld Hoofd Inkoop of Magazijnmeester). De Value Tree werkt in dit opzicht verhelderend omdat direct zichtbaar wordt gemaakt welke operationele value drivers (bijvoorbeeld voorraadniveau) ten grondslag liggen aan de uiteindelijke mate van waardecreatie.

Indien een onderneming onderdeel uitmaakt van een concern of groep bedrijven kan tevens op holdingniveau een VBS worden ontwikkeld. Deze VBS zal hoofdzakelijk uit financiële indicatoren bestaan en geeft de mate van waardecreatie van het totale concern weer. Indien de werkmaatschappijen zijn ondergebracht in divisies of clusters kan tevens een VBS op divisieniveau worden opgesteld.



Figuur 11: VBS-niveaus



De VBS is dus niet gebonden aan bepaalde organisatieniveaus, maar kan door de gehele organisatie heen worden gebruikt. De behoefte aan een bepaald soort informatie en het aggregatieniveau zijn bepalend voor het aantal en het soort indicatoren dat in een VBS wordt opgenomen.

## 5 Implementatievereisten

Het ontwikkelen en implementeren van een VBS is geen eenvoudig project maar moet worden gezien als een omvangrijk en incrementeel proces. Wil een VBS-project succesvol verlopen, dan zal aan een aantal voorwaarden moeten worden voldaan. Het zijn juist deze aspecten die een effectieve implementatie in de weg kunnen staan en voldoende aandacht moeten krijgen.

### *Commitment vanuit de top*

Het topmanagement moet zich gecommitteerd hebben aan het creëren van waarde en beseffen dat hiervoor een op waarde gebaseerd besturingsinstrument nodig is. Veel managers geven aan waardecreatie belangrijk te vinden, maar kijken in de praktijk nog steeds naar de nettowinst die in een bepaalde periode – vaak niet langer dan een jaar – is gemaakt.

### *Trekker*

Het ontwikkelen en implementeren van een VBS is een project dat de gehele onderneming aangaat. Er zal een projectmanager of trekker moeten worden aangesteld die verantwoordelijk is voor de voortgang en uitvoering van dit project. Hierbij is het van belang dat deze persoon direct in contact staat met de top van de onderneming. Enerzijds wordt hierdoor de concernleiding periodiek op de hoogte gehouden over de voortgang van het project, anderzijds gaat hierdoor een signaal uit naar de rest van de organisatie dat de concerndirectie achter het project staat en waarde hecht aan een effectieve uitvoering.

### *Continue informatievoeding*

Een VBS is niet 'af' zodra hij is ontwikkeld, maar moet 'in leven worden gehouden' door continue informatievoeding. Controllers spelen hierbij een cruciale rol. Zij voorzien het management van informatie die voortvloeit uit de prestaties van de onderneming en vervullen derhalve

een belangrijke spilfunctie. Het is dus belangrijk draagvlak bij de controllers te creëren.

### *Eenvoudige waardemaatstaf*

In het ontwikkelen van een waardemaatstaf moet de nadruk niet worden gelegd op allerlei financiële 'technicalities', maar op de functie van de VBS. Het gevaar bestaat dat een VBS-project kan verzanden in moeilijke technische discussies over de 'ideale' prestatie maatstaf. De maatstaf moet begrijpelijk en eenvoudig zijn en ook door niet-financiële managers kunnen worden begrepen. Er moet dus een afweging worden gemaakt tussen de mate van nauwkeurigheid en de mate van eenvoud.

### *Maatwerk*

De ontwikkeling van een VBS is maatwerk. Alhoewel financiële waarde stuwende factoren als bedrijfsresultaat en werkkapitaal in elke organisatie worden aangetroffen, is het identificeren van de operationele prestatie-indicatoren en value drivers een organisatie-specifiek proces. Bedrijven zijn niet identiek maar hebben verschillende strategieën, processen, activiteiten, mensen en middelen. Een VBS kan dan ook niet klakkeloos worden gekopieerd van een andere organisatie maar moet 'op maat' worden gemaakt.

## 6 Samenvatting

De afgelopen jaren is in toenemende mate belangstelling ontstaan voor twee management-concepten: de Balanced Scorecard en Value Based Management. De Balanced Scorecard (BSC) richt zich op het meten van ondernemingsprestaties en kan worden gezien als een management-dashboard dat uit zowel financiële als niet-financiële (operationele) prestatie-indicatoren bestaat. Value Based Management (VBM) heeft betrekking op het vergroten van de waarde van de onderneming en het creëren van aandeelhouderswaarde.

Om een organisatie in de praktijk op waardecreatie te kunnen besturen is een waarde-georiënteerd management-instrument nodig. Beide concepten zijn tot op heden echter niet geïntegreerd tot een dergelijk instrument. Holland Consulting Group heeft daarom de Value Based Scorecard (VBS) ontwikkeld. Hiertoe dienen negen stappen te worden doorlopen:

1. Bepaling van de kritieke succesfactoren,
2. Opstelling van prestatie-indicatoren op basis van de kritieke succesfactoren,
3. Vaststelling van normen,
4. Berekening van een centrale, waarde-georiënteerde prestatie maatstaf,
5. Opstelling van een Value Tree: de financiële en operationele waarde stuwende factoren,
6. Koppeling van de prestatie-indicatoren aan de Value Tree,
7. Value Check: bepaling van het effect van een indicator op waardecreatie,
8. Mate van beïnvloedbaarheid: vaststelling van de mate waarin een prestatie-indicator door het management kan worden beïnvloed,
9. Opstelling van de Value Based Scorecard.

De Value Based Scorecard kan voor verschillende niveaus in de organisatie worden ontwikkeld: concern-, divisie-, werkmaatschappij-,

afdelings- en persoonlijk niveau. Het niveau bepaalt de informatiebehoefte (financiële versus operationele informatie) en het detailniveau (specifieke versus geaggregeerde informatie) en derhalve de indicatoren die moeten worden opgenomen.

Het ontwikkelen en implementeren van een VBS is geen eenvoudig project maar moet worden gezien als een omvangrijk en incrementeel proces. Wil een VBS-project succesvol verlopen, dan zal aan een aantal voorwaarden moeten worden voldaan. De belangrijkste zijn: commitment door het topmanagement, aanwezigheid van een trekker, continue informatievoeding, een eenvoudige en begrijpbare centrale waardemaatstaf en een maatwerk aanpak. Deze aspecten moeten voldoende aandacht krijgen zodat de Value Based Scorecard succesvol kan worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

## Literatuur

- Σ Black, A., Wright, P., Bachman, J.E. (1998), *In search of Shareholder Value*, Pitman Publishing, London.
- Σ Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (1994), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New York.
- Σ Dijk, C. van, *Van financiële rapportage naar balanced scorecard*, Tac, nr. 4, april 1998, pp. 14-16.
- Σ Fiducie / Financiële Studievereniging Amsterdam, *Congresspecial Shareholder Value*, Zesde jaargang, Nummer 2, februari 1998.
- Σ Hers, F., *Doe mij even een Balanced Scorecard!*, FEM, 7 februari 1998, pp. 18-20.
- Σ Hosman, A., Steenvoorden, M., Baas, N. (1998), *Value Based Management: Sturen op waarde voor de hele onderneming*, CIP-reeks Tijdschrift Controlling, Kluwer.
- Σ Hosman, A., Steenvoorden, M., *Value Based Management en de Balanced Scorecard: Een combinatie die waarde toevoegt*, Tijdschrift Controlling, 12 – 1998, pp. 21-26.
- Σ Kaplan, R.S., Norton D.P. (1997), *Op kop met de Balanced Scorecard*, Contact, Business Bibliotheek.
- Σ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, HBR, January-February 1996, pp. 75-85.
- Σ Kerklaan, L.A.F.M., Kingma, J., Kleef, F.P.J. van (1994), *De cockpit van de organisatie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Σ Koller, T., *'Value-based' management als bouwsteen van de organisatie*, TFM, 1995/3, pp. 28-39.
- Σ Lewy, C.P., *Ondernemingswaarde en het bestuurlijke dashboard*, Paciolo Journaal, april 1995, pp. 18-27.
- Σ Mans, W.P.C., *Value Based Management: De waarde van de onderneming kan hoger*, Tac, nr. 1/2, januari/februari 1998, pp. 16-20.

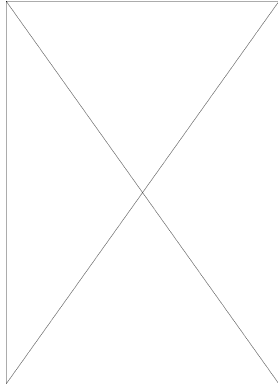
Σ Rappaport, A. (1998), *Creating Shareholder Value: a guide for managers and investors*, The Free Press, New York.



- Σ Scott, M.C. (1998), *Value drivers: the manager's framework for identifying the drivers of corporate value creation*, John Wiley & Sons, England.
- Σ Steenvoorden, P., Urff, E., *Economic Value Added: Prestatiemaatstaf van waarde*, Tac, nr. 6, juni 1998, pp. 17-21.
- Σ Stewart III, G.B. (1991), *The Quest for Value*, Harper Collins Publishers, New York.
- Σ Knight, J.A. (1998), *Value Based Management: Developing a systematic approach to creating shareholder value*, McGraw-Hill, NY, USA.

## De auteurs

**dr John M.D. Koster**



John Koster is sinds 1997 als partner verbonden aan Holland Consulting Group.

Hij studeerde Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit en werkte daar achtereenvolgens als wetenschappelijk onderzoeker bij de Faculteit Bedrijfskunde, als docent marketing aan de Economische faculteit en als wetenschappelijk directeur van het Rotterdamse Instituut voor Bedrijfseconomische Studies (RIBES).

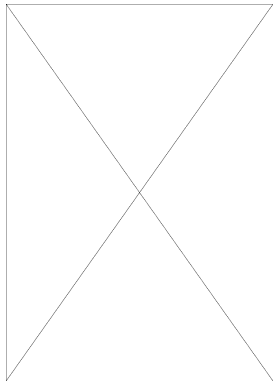
Zijn advieservaring deed hij op als adviseur en partner bij ICB management consultants. Hij werkt voor vele middelgrote ondernemingen aan marketing- en strategievraagstukken, met name in een business-to-business omgeving. Daarnaast verzorgt hij voor verschillende grote ondernemingen marketing- en strategietrainingen. Specifieke ervaring heeft hij in de (wegen)bouwsector, de haven- en transportsector en de banken- en verzekeringsbranche.

Hij publiceert in verschillende nationale en internationale tijdschriften, bundels en boeken, houdt voordrachten aan uiteenlopende universiteiten en voor ondernemingsverenigingen. Hij is redacteur van het NIMA Marketing Lexicon, The International Encyclopaedia of

Marketing en M@n@gement, het eerste Nederlandse elektronische managementtijdschrift.

Tevens is hij parttime research fellow aan de Erasmus Universiteit.

## **mr Gert-Jan van der Vossen RC**



Gert-Jan van der Vossen is sinds 1998 als partner verbonden aan Holland Consulting Group.

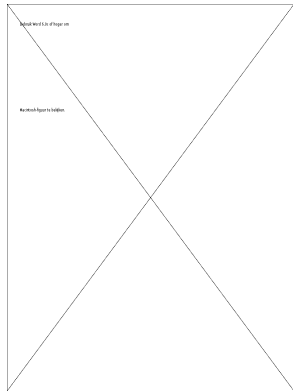
Hij studeerde Bedrijfs- en Sociaal-Economisch Recht aan de Rijksuniversiteit Utrecht en volgde de post-doctorale Controllers-opleiding aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij is een aantal jaren verbonden geweest aan de post-doctorale Opleiding tot Controller van de Universiteit van Amsterdam als programma-coördinator.

Zijn advieservaring deed hij op als adviseur bij Van Dien + Co Organisatie (later Coopers & Lybrand Management Consultants) en als adviseur en partner bij Izeboud Sporrel organisatie-adviseurs. In zijn advieservaring staan de financieel-economische besturing en beheersing van organisaties centraal. Hij is gespecialiseerd in de koppeling van financiële besturing en continue resultaatverbetering in zowel profit- als not-for-profit-organisaties.

Hij publiceert met name in praktijkgeoriënteerde vakbladen. Hij verricht onderzoek op het gebied van controlling en de besturing van zowel profit- als not-for-profit-organisaties. Hij is lid van de Raad van Tucht van de Vereniging van RegisterControllers (VRC) en lid van de redactie van het 'Controllersjournaal'.

Tevens vervult hij diverse docentschappen op het gebied van Financieel Management, Management Accounting en Management Control.

## **drs Marcel J.H.L. de Jongh**



Marcel de Jongh is sinds 1998 als consultant verbonden aan Holland Consulting Group.

Hij studeerde Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met als specialisatierichting Marketing Management. Tevens studeerde hij aan de Hautes Etudes Commerciales (HEC) in Parijs en is hij in het bezit van het CEMS Master-diploma, een Europees managementdiploma uitgegeven door de Community of European Management Schools.

Tijdens en na zijn studie deed hij werkervaring op bij het reclamebureau PMSvW/Y&R, het Franse virtual reality bedrijf Virtools, het marketing-adviesbureau Consult en het mede door hemzelf opgerichte onderzoeks- en adviesbureau Prins, Wooning & de Jongh. Tevens heeft hij onderzoeksprojecten uitgevoerd in Argentinië, Uruguay en Paraguay.

Hij voert voor ondernemingen uit verschillende sectoren adviesprojecten uit op het gebied van strategie, business-to-business marketing en finance (balanced scorecard, value based management, activity based costing).

Daarnaast verzorgt hij marketingtrainingen en heeft hij gepubliceerd in Nieuwstribune.

## **Recent door HCG gepubliceerde boeken**

### **Over kwaliteit en continue resultaatverbetering**

L.A.F.M. Kerklaan, C.C. Verhoeff, *Publiek Ondernemerschap*, Kluwer BedrijfsInformatie, 1997.

L.A.F.M. Kerklaan (red.), *Verbetermeters voor dienstverleners; Stuur- en kengetallen voor kennisintensieve organisaties*, Kluwer Quality info, 1995.

L.A.F.M. Kerklaan, J. Kingma, F.P.J. Kleef, *De cockpit van de organisatie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994.

W.F.G. Mastenbroek, R.M.J. Bertels, *Met man en macht, Aanpak en instrumenten van continue resultaatverbetering*, Holland Business Publications, 1994.

### **Over strategie en innovatie**

W.J. Vrakking, D.N.A.J. van Oosterhout, *Interactief beleid realiseren volgens de INPRO-methode*, Koninklijke Vermande bv, 1996.

W.J. Vrakking, A.J. Cozijnsen, *Handbook of innovation management*, Blackwell Business, 1993.

### **Over veranderingsmanagement**

W.F.G. Mastenbroek, *Verandermanagement*, Holland Business Publications, 1997.

A. J. Cozijnsen, W.J. Vrakking, *Veranderingsmanagement*, Stichting Teleac/NOT, 1996.

W.J. Vrakking, A.J. Cozijnsen, *Ontwerp en invoering. Strategieën voor organisatieverandering*, Samsom Bedrijfsinformatie, 1995

### **Over inkoop en logistiek**

A.J. van Weele, *Inkoop in strategisch perspectief*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1997.

A.J. van Weele, F.A. Rozemeijer, *Revolution in purchasing: Building competitive power through pro-active purchasing*, Philips Electronics, 1996.

### **Over marketing**

S.C. Santema, M. Dingena, N. van Dishoeck, *Succesvolle marketingplannen. Denken Kiezen Doen*, F&G Publishing, 1997.

### **Over leiding geven en personeelsmanagement**

L.Th.R. Wijchers, L.A.C.H. van den Broek, H. Derycke, *Werven en Selecteren voor Professionals*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1999.

L.Th.R. Wijchers, J.F. Verrijck, E. Verrijck, *Het geheim van Solliciteren en Selecteren*, Holland Business Publications, 1999.

L.Th.R. Wijchers, K.J. Storm, *Management-Bestek*, Holland Business Publications, 1997.

W.F.G. Mastenbroek, L.Th.R. Wijchers, *P&O en de vernieuwing van de organisatie; Kwaliteit nu of nooit*, Holland Business Publications, 1996.



L.Th.R. Wijchers, *Leidinggeven Kunst en Kunde*, Samson  
Bedrijfsinformatie, 1996.

### **Over onderhandelen en communicatie**

W.F.G. Mastenbroek, *Vaardiger onderhandelen*, Holland Business  
Publications, 1995.

### **Kerngegevens Holland Consulting Group**

Sophialaan 19  
1075 BL Amsterdam  
Telefoon : 020 - 573 34 14  
Fax : 020 - 679 66 01  
E-mail : [hcg@hcg.net](mailto:hcg@hcg.net)  
Internet : [www.hcg.net](http://www.hcg.net)

### **Ontstaan**

Opgericht in 1980

### **Rechtsvorm**

Maatschap

### **Omvang bureau**

Totaal 33 personen  
6 firmanten  
18 adviseurs  
9 medewerk(st)ers interne staf

### **Bureauleiding**

Prof. drs ir W. Vrakking  
Voorzitter van de maatschap



## Reeds verschenen boekjes in de reeks O&I

- 38 **Houd het marketingplan uit de la!**  
Sicco Santema en Marian Dingena
- 37 **Komt u wel toe aan resultaatfactor no 1?**  
prof. dr A.J. van Weele
- 36 **Aangenaam kennis maken!**  
mr L.A.F.M. Kerklaan en mw drs J.H.A. Vervoort
- 35 **Implementatie-management**  
prof. ir drs W.J. Vrakking
- 34 **Trefzekere innovatie vereist technomarketeers**  
prof. dr H.W.C. van der Hart
- 33 **Op afdelings- en teamniveau samen werken aan continue  
resultaatverbetering**  
prof. dr W.F.G. Mastenbroek en mr R.M.J. Bertels
- 32 **Milieu en marketing; samen of apart?**  
prof. dr mr ir S.C. Santema en mw N. van Dishoeck
- 31 **Participatie en communicatie in veranderende  
organisaties**  
mw L.J.M. Glavimans MBA en drs E. Reijnders
- 30 **Certificering: óók voor dienstverlenende organisaties!**  
mr L.A.F.M. Kerklaan
- 29 **De praktijk van een ziekenhuizenfusie. Een fusieproces  
ontwerpen en implementeren**  
drs A.J. Kampfraath en prof. ir drs W.J. Vrakking
- 28 **Leveranciersmanagement: vier basisstrategieën**  
prof. dr A.J. van Weele
- 27 **En dan nu personeelsmanagement in de praktijk ...**  
L.Th.R. Wijchers
- 26 **Marketing van produktservice**  
prof. dr H.W.C. van der Hart
- 25 **De interne communicatie als kritische succesfactor**  
prof. dr W.F.G. Mastenbroek
- 24 **Kunt u mij aan een certificaat helpen?**  
mr L.A.F.M. Kerklaan
- 23 **De strategische mix. Naar strategisch managen in  
business-eenheden**  
prof. ir drs W.J. Vrakking

- 22 **Wat is interimassistentie bij kwaliteitsverbetering**  
drs P.P. Kloosterboer
- 21 **De vergeten dimensie bij automatiseren: de Orgware**  
drs J.J.D.M. Pielage over het invoeren van PC's in het midden- en kleinbedrijf
- 20 **Klantgerichtheid binnen de organisatie**  
ir drs W.J. Vrakking over interne blokkades overwinnen
- 19 **Informatiesystemen voor industrieel marketing management**  
prof. dr H.W.C. van der Hart
- 18 **Organisatiecampagnes voeren**  
ir drs W.J. Vrakking over programma-management
- 17 **Industriële marketing en de interne organisatie**  
prof. dr H.W.C. van der Hart
- 16 **Kwaliteitsgroepen in de overheid introduceren**  
drs G.C. Ezerman en drs O.R. Breetveld
- 15 **Wie is er tegen kwaliteit en klantgerichtheid?**  
dr W.F.G. Mastebroek over het beïnvloeden van organisatieculturen
- 14 **De nieuwe opstelling van centrale stafdiensten**  
drs G.C. Ezerman
- 13 **The Negotiating Grid**  
dr W.F.G. Mastebroek
- 12 **Ziekenhuismarketing**  
prof. dr H.W.C. van der Hart over klantgerichte gezondheidszorg
- 11 **Verantwoordelijk en vernieuwend beheer**  
G. Brand
- 10 **Leveren aan bedrijven**  
prof. dr H.W.C. van der Hart over het beheren van een portefeuille van relaties
- 9 **Vernieuwen: via structuur of cultuur**  
ir drs W.J. Vrakking over cultuurinterventies in organisaties
- 8 **Hoe pakken we de invoering aan?**  
ir drs W.J. Vrakking over vernieuwingen in organisaties
- 7 **Dichtgeslibde organisaties**  
drs P.J. van Delden over immobiliteit van mensen
- 6 **De markt in het vizier**

prof. dr H.W.C. van der Hart over marktgerichte aanpak  
non-profit-sector

5 **De organisatie als apenrots**

dr W.F.G. Mastenbroek over macht in organisaties

4 **Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen**

drs G.C. Ezerman

3 **Wat is er aan de hand?**

ir drs W.J. Vrakking over organisaties beoordelen

2 **Komt de wijsheid echt uit het oosten?**

prof. dr P.A.E. van de Bunt over Japanse management-methoden

1 **Heilloze drammerij was het gevolg**

dr W.F.G. Mastenbroek over het voorzitten van onderhandelingen