

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/135826>

Please be advised that this information was generated on 2021-10-28 and may be subject to change.

# DE KRITIEKE- SUCCEFACTOREN- METHODE: EEN MARKTGERICHTE UPDATE VAN DE BSC

*Dr. ir. Paula van Veen-Dirks RC en dr. Martin Wijn<sup>1</sup>*

De door Kaplan en Norton geïntroduceerde Balanced Scorecard (BSC) wordt in veel Nederlandse ondernemingen gebruikt voor het implementeren van de strategie. Een zwakte van de BSC is dat er geen directe relatie wordt gelegd met de markt, waardoor signalen uit de omgeving niet tijdig worden opgevangen. Het gevaar bestaat derhalve dat de strategie niet bijtijds wordt geactualiseerd en dat de BSC een strategie implementeert die achter de feiten aanloopt. Vooral ondernemingen die actief zijn in een dynamische markt zullen hiervan hinder ondervinden. Veranderingen in de markt kunnen vroegtijdig worden gesignaleerd met behulp van de op strategische control gerichte Kritieke-Succesfactoren-methode ('KSFen-methode'). Door beide modellen tegelijkertijd te gebruiken heeft een onderneming de beschikking over een geïntegreerd systeem dat zowel bij strategie-implementatie als bij het veranderen van de gekozen strategie ondersteuning biedt.

## INLEIDING

Hoe kunnen ondernemingen veranderingen in hun omgeving signaleren en de strategie daarop afstemmen, terwijl ze tegelijkertijd druk bezig zijn met het implementeren van de door hen uitgestippelde strategie? Is de Balanced Scorecard in staat om deze beide taken tegelijkertijd te ondersteunen? We hebben door praktijkonderzoek vastgesteld dat de op de markt gerichte Kritieke-Succesfactoren-methode het managers mogelijk maakt om het span-

ningsveld te overbruggen dat bestaat tussen strategie-implementatie en strategieformulering. Deze methode is vooral van belang voor ondernemingen die opereren in een dynamische markt waarin de wensen van de klanten snel veranderen.

De Balanced Scorecard is door Kaplan & Norton (1992, 1993) voorgesteld als een methode om een prestatie-meetsysteem te ontwikkelen dat zowel financiële als niet-financiële maatstaven bevat. De maatstaven worden verondersteld inzicht te geven in het functioneren van de organisatie en daarmee te leiden tot een betere beheersing van de organisatie. Ook de KSFen-methode is een methode waarmee zowel financiële als niet-financiële indicatoren kunnen worden geselecteerd. In dit artikel maken we gebruik van KSFen voor strategieformulering en we definiëren ze als volgt: de factoren waarmee de onderneming zich op de markt onderscheidt van haar concurrenten. De KSFen-methode neemt derhalve de markt als uitgangspunt. Doordat de methode veranderingen in de basis van de strategische planning constateert, levert ze een bijdrage aan het actueel houden van de strategie, dus aan strategische control.

“DE KRITIEKE SUCCE-  
FACTORENMETHODE  
NEEMT DE MARKT ALS  
UITGANGSPUNT”

De KSFen-methode wordt hier geïntroduceerd, omdat de BSC alleen onvoldoende gelegenheid biedt voor strategische control. De gekozen strategie is namelijk het uitgangspunt voor de invulling van de BSC en implementatie van de strategie is de reden voor het gebruik van de BSC. Informatie over veranderingen in de markt en de kansen en bedreigingen die hieruit voortvloeien, kan wel ade-

<sup>1</sup> Dr. ir. P.M.G. van Veen-Dirks RC is werkzaam als universitair docent bij het departement Accounting en Accountancy en bij de Research Group Accounting van CentER aan de Faculteit Economische Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Dr. M.F.C.M. Wijn is werkzaam als universitair hoofddocent bij het departement Accounting en Accountancy (specialisatie: management control) van de Universiteit van Tilburg.

Tabel 1. Diagnostic control, interactive control and strategic control.

	Diagnostic control	Interactive control	Strategic control
<b>Doel</b>	Voorzien in motivatie en richting om doelen te bereiken	Bevorderen van dialoog en leren	Zorgt voor motivatie en geeft de richting aan die gegaan moet worden om doelen te blijven bereiken
<b>Gericht op</b>	Geen verrassingen	Creatief zoeken	Anticiperen/veranderen
<b>Analytische redeneerwijze</b>	Deductief	Inductief	Vooral deductief, ook inductief
<b>Complexiteit van het systeem</b>	Complex	Eenvoudig	Complex formeel systeem
<b>Tijds kader</b>	Verleden en heden	Heden en toekomst	Heden en toekomst
<b>Normen</b>	Vast	Steeds opnieuw heroverwegen	Bepaald door de omgeving van de onderneming
<b>Soort feedback</b>	Negatief	Positief	Vooral negatief, soms positief
<b>Aanpassing aan</b>	Input of proces	Double loop learning	Continue aanpassing (single en double loop learning)
<b>Communicatie</b>	Voorom de noodzaak van overleg, voorkom discussie	Overleg, voorzien in een gesprekstaal	Voorzien in noodzakelijke informatie over de veranderende klantenwensen
<b>Rol van de staf</b>	Scorebord bijhouden	Faciliteren	Vertalen klantenwensen in interne activiteiten en benchmarks

quaat worden verschaft door een speciaal hiervoor ontworpen strategic-controlsysteem. In dit artikel laten we zien dat het gebruik van de op de markt georiënteerde KSFE-methode kan worden ingezet als een strategic-controlsysteem. De methode is een sleutel tot een prestatie-systeem dat inzicht geeft in de veranderende wensen van de klanten. Door vervolgens de relatief statische BSC en de kritieke succesfactoren (gebaseerd op de markt) van een onderneming aan elkaar te koppelen, ontstaat een geïntegreerd systeem waarbij zowel strategie-implementatie als het veranderen van de gekozen strategie mogelijk is. Dit is vooral van belang voor ondernemingen die actief zijn in een dynamische markt.

De conclusies in dit artikel zijn gebaseerd op een onderzoek bij vijftien Nederlandse bedrijven. Eén van de ondernemingen uit het praktijkonderzoek die het geïntegreerde systeem heeft geïmplementeerd is 'Autobike' (dit is een pseudoniem; voor een uitwerking zie voorbeeld 2). Deze onderneming vond de introductie van de KSFE-methode naast de BSC gewenst om vroegtijdig veranderingen in de markt te kunnen opsporen. Ze maakte al enige jaren gebruik van de BSC om de geformuleerde strategie te kunnen implementeren, maar miste nog een (geïntegreerd) systeem voor strategic control.

## STRATEGIC CONTROL

Simons introduceerde in 1995 twee vormen van control, te weten diagnostic en interactive control. Diagnostic control is gebaseerd op formele informatiesystemen die managers gebruiken om de resultaten van een onderneming af te zetten tegen vooraf vastgestelde waarden. Interactive control doet juist het tegenovergestelde. Het is gericht op het zoeken naar strategische aanpassingen, waarmee wordt ingespeeld op kansen en bedreigingen van de onderneming. Het gaat uit van een informele werkwijze waarbij een manager regelmatig op de stoel van een ondergeschikte gaat zitten en op dat niveau voor hem of haar de beslissingen neemt. Door een dergelijk actief leerproces is een manager in staat om goed te reageren op veranderingen en de systemen in de organisatie hierop aan te passen.

Om de toegevoegde waarde van het gebruik van de KSFE-methode naast de Balanced Scorecard te verduidelijken gaan we in op een derde vorm van control, te weten strategic control (Muralidharan, 1997). In tabel 1 zetten we strategic control naast diagnostic en interactive control.

Bij strategic control wordt gebruikgemaakt van een formeel systeem dat zich richt op veranderingen in de uitgangspunten van de strategische planning. Het strategic-controlsysteem kan bijvoorbeeld speciaal ontworpen worden om veranderingen te signaleren in de concurrentieverhoudingen op de markt; het management kan hierop reageren door de strategie aan te passen. Is het management alleen gericht op diagnostic en interactive control binnen de bestaande plannings, dan heeft de Balanced Scorecard niet de mogelijkheid om een signaal af te geven dat de strategie moet worden aangepast. Het enige wat dan gedaan kan worden is binnen het bestaande systeem, dat gebaseerd is op de geplande strategie, aanpassingen verrichten. Een strategic-controlsysteem geeft in zekere zin structuur aan het ongeplande proces dat leidt tot een 'emerging' strategie, doordat consequent aandacht wordt besteed aan bepaalde strategische onzekerheden.

## “STRATEGIC CONTROL RICHT ZICH OP VERANDERINGEN IN DE UITGANGSPUNTEN VAN DE PLANNING”

Voor strategic control moeten ondernemingen kunnen beschikken over gegevens die hen in staat stellen een oordeel te vormen over de betrouwbaarheid van de uitgangspunten die ze hebben gehanteerd bij het formuleren van de strategie. Ook moeten ze kunnen nagaan welke nieuwe kansen en bedreigingen er zijn, de gegevens kunnen interpreteren en reageren op de informatie die ter beschikking komt. Tevens is het belangrijk dat het lijn-

management vroegtijdig betrokken wordt bij het planningproces, waardoor het in staat is in te spelen op veranderingen en vanuit verschillende invalshoeken naar het proces te kijken.

De keuze om een strategic-controlsysteem te implementeren is afhankelijk van de strategie van een onderneming en de onzekerheden waarmee ze wordt geconfronteerd. Wanneer bijvoorbeeld een onderneming niet (erg) afhankelijk is van de technologie en daarbij een strategie heeft die zeer klantgericht is, dan is het belangrijk dat er een strategic-controlsysteem wordt opgezet. Daardoor kan tijdig worden ingespeeld op de veranderende wensen van de klanten.

### STRATEGIC CONTROL EN DE KSFEN-METHODE

Bij de KSFen-methode zijn de kritieke succesfactoren afgeleid van de markt (zie figuur 1). De KSFen worden gezien als 'order-winning criteria', zoals bijvoorbeeld kwaliteit en levertijd. Het zijn de factoren waarmee de onderneming zich onderscheidt van de concurrentie. Om deze marktgerichte factoren te beheersen worden ze

gekoppeld aan de kritieke bedrijfsprocessen en vandaar verder aan de kritieke control variabelen. Het model is opgebouwd in een drietal stappen. In de eerste stap worden de kritieke succesfactoren afgeleid van de markt. Bij de tweede stap worden door een onderneming de kritieke bedrijfsprocessen bepaald. Dit zijn de organisatieprocessen die van doorslaggevend belang zijn voor een goede realisatie met betrekking tot de KSFen. In de derde stap legt de onderneming de kritieke controlvariabelen en de daarbij behorende (benchmark)waarden vast. Deze variabelen geven inzicht in de kwaliteit van de uitvoering van de kritieke bedrijfsprocessen. De kritieke controlvariabelen worden afgeleid van de kritieke succesfactoren die in de eerste stap zijn bepaald. De benchmarkwaarden volgen uit een continue externe oriëntatie op de markt.

Met de KSFen-methode kan worden gezien of de realisatie ten aanzien van de kritieke controlvariabelen binnen de tolerantiegrenzen blijft. Wanneer de grenzen (de benchmarks) van de kritieke controlvariabelen worden overschreden, moet men weer terug naar de kritieke bedrijfsprocessen om het functioneren van deze processen te beoordelen. Als alles goed blijkt te zijn met de kritieke bedrijfsprocessen, moet de onderneming haar kritieke succesfactoren opnieuw bekijken. Vervolgens moet een sig-

#### VOORBEELD 1: DE KSFEN-METHODE TOEGEPAST IN DE METAALBEWERKINGSMACHINE-INDUSTRIE

Knipscheer BV is een middelgrote, toonaangevende producent van plaatbewerkingsmachines, zoals scharen, pons- en knipmachines. Voor deze onderneming zijn de volgende op de markt gerichte KSF-en vastgesteld:

1. prijs/kwaliteit verhouding van het product; en
2. flexibiliteit in product-aanpassingen.

Knipscheer is afhankelijk van een paar gespecialiseerde toeleveranciers. De afzetmarkt bestaat voornamelijk uit industriële gebruikers die nauwkeurige, onderhoudsarme en veilige machines wensen om die in te passen in hun systeem van plaatbehandeling. Engineering (ontwikkeling en aanpassing van producten en systemen) is van essentieel belang voor het halen van de KSF-en en wordt daarom beschouwd als een kritiek bedrijfsproces. De opkomst van de markt in tweedehands machines heeft een sterke neerwaartse druk op de verkoopprijzen tot gevolg gehad. Door het leveren van kwalitatief hoogwaardig en op maat gemaakte producten kan de onderneming haar concurrentiepositie handhaven. De inkooprijzen van de onderdelen is de bepalende factor voor de hoogte van de uiteindelijke kostprijs. Het inkopen van onderdelen wordt dan ook beschouwd als een kritiek bedrijfsproces. Verder zijn engineering en de deskundigheid van het personeel van groot belang voor de kwaliteit van het eindproduct en het vermogen om tot specifieke product-aanpassingen te komen. Engineering en het werven/

opleiden van werknemers zijn dan ook kritieke bedrijfsprocessen. Het gaat hier om de volgende kritieke bedrijfsprocessen:

1. engineering (ontwikkeling en aanpassing van producten/systemen);
2. inkopen van onderdelen; en
3. het rekruteren en trainen van werknemers.

Voor deze bedrijfsprocessen worden de kritieke stuurvariabelen bepaald die zijn gebaseerd op de eerder vastgestelde kritieke succesfactoren. Het gaat hierbij om de volgende kritieke controlvariabelen:

- orders voor niet-standaard producten als percentage van het totaal aantal orders;
- doorlooptijd klachtenafhandeling;
- analyse van garanties (heeft de klacht geleid tot wijzigingen in de inkoop of tot modificatie van het product?);
- inkoopquote: inkoopkosten als percentage van de verkopen;
- aantal met succes gevolgde opleidingen en trainingscursussen;
- aantal ingehuurd (kennis)werknemers;
- aantal verbeteringsvoorstellen gedaan door de werknemers;
- motivatie-indicatoren werknemers: ziekte/afwezigheid en verloop van werknemers;
- inzetbaarheid van werknemers: aantal directe werknemers dat kan worden ingezet op twee of meerdere werkplekken (als percentage van het totaal aantal directe medewerkers).



management-rapportagesystemen eenzijdig gebaseerd op financiële gegevens. De auteurs pleitten bij de rapportage aan het management voor een evenwicht tussen financiële en niet-financiële gegevens. Daartoe introduceerden zij een model met een viertal perspectieven, te weten:

1. het financiële perspectief;
2. het perspectief van de klant;
3. het interne perspectief; en
4. het leer- en groeiperspectief.

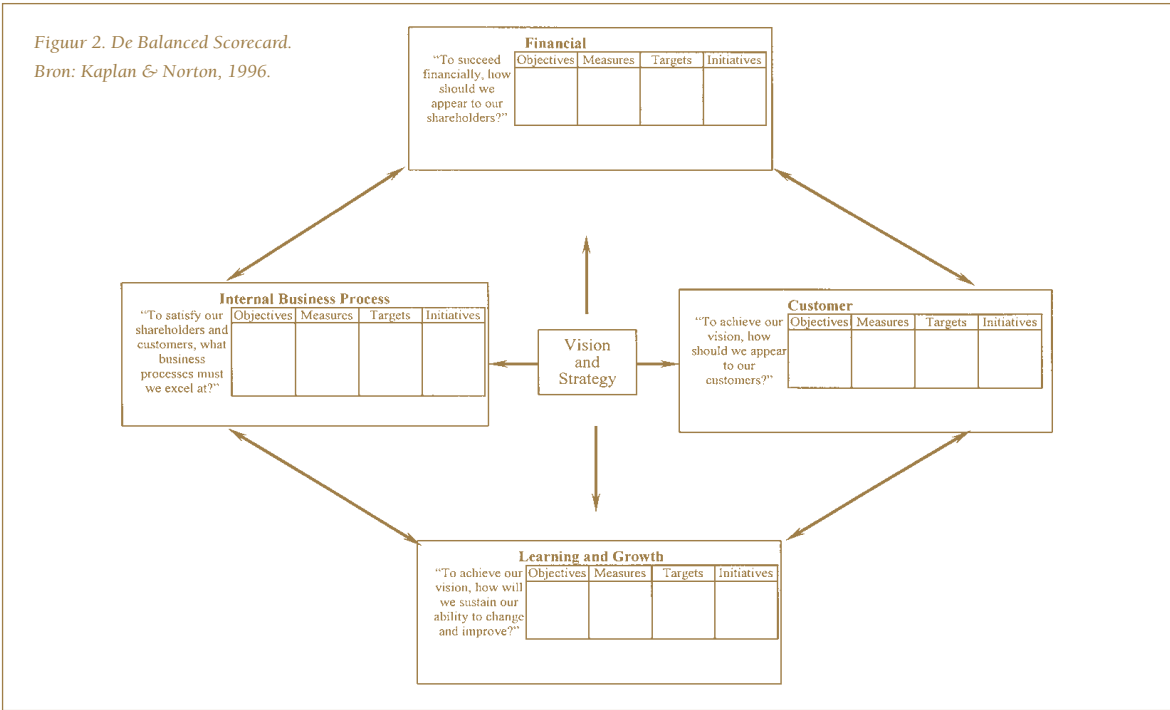
De vier perspectieven zijn door een oorzaak-en-gevolgrelatie met elkaar verbonden en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Figuur 2 brengt deze samenhang in beeld. Elke variabele die is geselecteerd voor de scorecard moet passen in de oorzaak-en-gevolgketen; bovendien kunnen de variabelen elkaar versterken. Omwille van het overzicht moet daarbij het aantal gebruikte variabelen zoveel mogelijk worden beperkt.

naal worden afgegeven aan de strategische planning met de mededeling dat er enige veranderingen hebben plaatsgevonden en dat de uitgangspunten van de strategie moeten worden aangepast (strategic control). Tenslotte komt de onderneming weer uit bij de missie/markt. Voorbeeld 1 laat de toepassing van de KSFe-methode zien van een onderneming in de metaalbewerkingsmachine-industrie. Vanwege de vertrouwelijkheid van de gebruikte informatie is de naam van de onderneming veranderd.

De vier genoemde perspectieven zijn echter niet zaligmakend voor de BSC. Het aantal perspectieven is onder meer afhankelijk van de sector waarin de organisatie actief is en van de gekozen strategie. Opgemerkt moet worden dat de BSC niet is ontwikkeld om te komen tot het formuleren van de strategie, maar juist om de strategie te implementeren. In de praktijk blijkt dikwijls dat de uitwerking van de gekozen strategie in de Balanced Scorecard een gestructureerde uitwerking is van hetgeen het management al in gedachten had. De rol van de BSC in het formuleren van de strategie is naar onze mening dan ook vooral beperkt tot het geven van aanleiding voor een formele vaststelling van de strategie voorafgaand aan de eerste invoering van de BSC. In een eerder artikel (Van Veen-Dirks en Wijn, 2002) is door ons al aangegeven dat de Balanced Scorecard niet of onvoldoende terugkoppelt naar de strategie en derhalve niet kan worden gebruikt

**DE BALANCED SCORECARD**

Voordat Kaplan en Norton (1992, 1993 en 1996) met publicaties over de door hen ontwikkelde Balanced Scorecard kwamen, waren de tot dan toe meest gebruikte



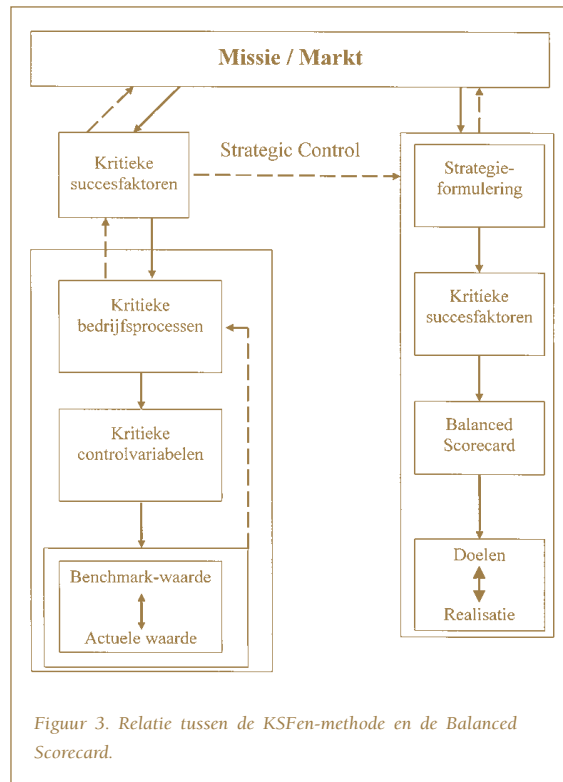
voor strategische control. Ook Simons (1999) geeft duidelijk aan dat naar zijn mening de Balanced Scorecard een diagnostic-controlsysteem is. Er wordt gebruikgemaakt van performance-criteria die de voortgang meten ten aanzien van vooraf vastgestelde normen die volgen uit de strategie. Een dergelijk diagnostic-controlsysteem kan incidenteel en op beperkte schaal wel worden ingezet voor interactive control, maar daarmee blijft het een diagnostic systeem.

### DE KRITIEKE-SUCCESSFACTOREN-METHODE EN DE BALANCED SCORECARD

Een onderneming die actief is in een onzekere omgeving moet haar strategie regelmatig herzien. Daarvoor is een meer formeel strategisch-controlsysteem nodig. De Kritieke-Successfactorenmethode kan in deze behoefte voorzien.

De prestatie-indicatoren in de BSC kunnen aangeven dat er iets mis is met enkele variabelen binnen de BSC, maar kunnen daarmee niet signaleren of de gekozen strategie-implementatie onjuist is of dat er veranderingen in de markt hebben plaatsgevonden. De KSFen-methode is echter wel direct in staat om aan te geven of en wanneer er veranderingen in de markt hebben plaatsgevonden. Wanneer het duidelijk is dat er sprake is van een significant verschil tussen de 'benchmark' en de werkelijke waarde, zal het management de verschillende stadia van de KSFen-methode doorlopen om na te gaan wat de oorzaak is van de afwijking. Als de afwijking niet valt binnen de grens die als acceptabel te boek staat, zal allereerst het kritieke bedrijfsproces moeten worden doorlopen. Valt op dit proces niets aan te merken, dan wordt een signaal afgegeven aan de strategische planning met het verzoek het strategische proces opnieuw te starten, omdat de uitgangspunten van de strategische planning zijn veranderd. De uitkomst van dit proces moet worden gebruikt als het startpunt voor de uitwerking van de BSC. Figuur 3 laat zien hoe de methode van de KSFen (strategische control) en de BSC zich tot elkaar verhouden.

Uit de figuur blijkt dat de beide systemen goed bij elkaar aansluiten. De KSFen -methode (die is gebaseerd op stra-



Figuur 3. Relatie tussen de KSFen-methode en de Balanced Scorecard.

tegic control) is als meetsysteem direct verbonden met de markt, terwijl de BSC zorgt voor de implementatie van de strategie. Het gaat er daarbij niet alleen om de strategie te verduidelijken en te communiceren naar de mensen toe, maar ook om deze te managen. De BSC is gebaseerd op een groot aantal aannames dat gedurende het proces niet in de gaten wordt gehouden. Daarvoor is juist de KSFen-methode ontwikkeld die we hiervoor hebben beschreven en die ook reeds met succes in de praktijk is toegepast.

Voorbeeld 2 heeft betrekking op een bedrijf dat actief is in de detailhandel. Het bedrijf maakt al enige jaren gebruik van een BSC. Daarnaast is gewerkt aan de invoering van de KSFen-methode. Om reden van geheimhouding is de naam van het bedrijf veranderd.

### VOORBEELD 2: PRAKTIJK-VOORBEELD VAN DE KSFEN-METHODE: AUTOBIKE LTD.

Autobike is een dochteronderneming van een Europese groep die werkzaam is in de detailhandel. Ze hebben de beschikking over een netwerk van 120 bedrijven die actief zijn in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. De belangrijkste productgroepen zijn: fietsen, mobiele communicatie en accessoires voor auto's en fietsen. Het bedrijf is toonaangevend in zijn thuismarkt maar vreest op termijn

voor harde en toenemende concurrentie in alle productgroepen. Het is echter niet waarschijnlijk dat nieuwe ondernemingen met dezelfde verkoopformule zullen toetreden tot deze markt. De onderneming bedient een groot aantal verschillende klanten. Het bedrijf is echter nog niet actief in het hoogste prijssegment en het is ook weer niet een discounter.

Autobike's mission statement is: 'De beste aanbieding voor mensen die *on the move* zijn'. De doelstelling is om de onderneming op hetzelfde winstniveau te hou-

den en zich daarbij te richten op verschillende alternatieve mogelijkheden. De onderneming is van plan om haar (dominante) marktpositie in de verschillende landen te versterken door een groot aantal nieuwe en pas overgenomen bedrijven te integreren en meer dan honderd bedrijven te verkopen. Het bedrijf stelt zich verder ten doel om de kosten te beheersen en zoveel mogelijk te reduceren. Een van de manieren om kosten te verlagen is door gezamenlijk in te kopen. Ook gaat de onderneming verder met het sleutelen aan de verkoopformule. Deze is gebaseerd op twee uitgangspunten: competentie en dominantie. Competentie heeft betrekking op de expertise waar Autobike naar streeft voor de hele range van producten en diensten die het op de markt brengt. Dominantie houdt in dat de klanten besluiten alleen maar de producten bij Autobike te kopen en dat andere winkels niet in de overweging om te kopen worden betrokken. Klanten willen een goed product met een goede prijs/kwaliteitverhouding. Daarbij komt dat 'fun shoppen' steeds belangrijker wordt. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat bij het opzetten of heroverwegen van een verkoopformule wordt uitgegaan van een op de markt gerichte benadering. Dit is vooral van belang omdat het koopgedrag van de consumenten snel kan veranderen.

Het besluit om de KSFen-methode te gaan gebruiken is het gevolg van het continue streven van de onderneming om zich te blijven richten op de markt. Het proces is gestart met de volgende kritieke succesfactoren:

- kennis van de klant;
- assortiment;
- prijs;
- aantrekkelijkheid van de winkel;
- de beschikbaarheid van geschoolde/behulpzame medewerkers.

Deze kritieke succesfactoren zijn van toepassing op het niveau van de onderneming en gelden voor alle producten en diensten. Een vertaling naar de specifieke lagere niveaus in de organisatie wordt gedaan door het bepalen van de kritieke bedrijfsprocessen en het selecteren van de kritieke controlvariabelen.

Een analyse van de activiteiten van de onderneming en haar omgeving laat zien dat human resource management een belangrijk item is waar terdege rekening mee moet worden gehouden. Een krappe arbeidsmarkt heeft bijvoorbeeld een nadelig effect gehad op de kwaliteit van de werknemers, met als gevolg een groot verloop en een toename van de personeelskosten. Het gericht zijn op human resource management vinden we terug in de eerder genoemde kritieke succesfactor 'beschikbaarheid van geschoolde/behulpzame medewerkers'. De volgende stap is het opsporen van de kritieke bedrijfsprocessen. Een goede score op de kritieke succesfactoren is voor Autobike noodzakelijk om te komen tot een optimaal gebruik van de mogelijkheden die er zijn. Een goede score is mede afhankelijk van het

functioneren van de kritieke bedrijfsprocessen. Deze worden opgespoord door alle activiteiten te analyseren die door Autobike worden uitgevoerd. Kritieke bedrijfsprocessen zijn de processen die de meeste invloed hebben op het prestatieniveau van de op de markt gebaseerde kritieke succesfactoren. De uitkomst van deze analyse is samengevat in de volgende lijst van kritieke bedrijfsprocessen:

- het informeren en verlenen van diensten aan de klant;
- het selecteren van nieuwe producten;
- het bepalen van de verkoopprijs;
- het ontwikkelen van de winkelformule;
- het werven en selecteren van personeel.

De laatste stap in de KSFen-methode voor strategisch control is het selecteren van de kritieke controlvariabelen. Het vergelijken van de actuele waarde met de benchmark voor de kritieke controlvariabelen kan leiden tot negatieve afwijkingen. In dat geval kan de analyse van de afwijking uiteindelijk als uitkomst hebben dat er veranderingen zijn opgetreden in de markt en dat de uitgangspunten voor de bepaling van de strategie moeten worden aangepast. Voor Autobike zijn de volgende kritieke controlvariabelen geselecteerd:

- klachten over producten en werknemers;
- verkoop van nieuwe producten;
- de prijzen van de concurrentie;
- tevredenheid van de bezoeker;
- opleidingsniveau per winkel;
- kosten van de werknemers als percentage van de verkopen.

Een van de zes op de markt gerichte kritieke succesfactoren in dit voorbeeld is 'kennis van de klant'. De onderneming heeft het kritieke bedrijfsproces 'informeren en verlenen van diensten aan de klant' gekoppeld aan deze kritieke succesfactoren. Hierbij hoort de kritieke controlvariabele 'klachten over producten en werknemers'. Wanneer er een verandering is opgetreden, wordt dat signaleerd door van de kritieke succesfactoren te gaan naar de kritieke controlvariabelen, waarbij wordt nagegaan wat het verschil is tussen de benchmark-waarde en de actuele waarde. Als de afwijking niet acceptabel is, is het zaak om het kritieke bedrijfsproces (het informeren en het verlenen van diensten aan klanten) te evalueren. Als dit proces goed wordt uitgevoerd, moet er een signaal worden afgegeven om het strategische herzieningsproces (strategisch control) op gang te brengen, dat als input moet dienen voor de opzet van de Balanced Scorecard. Is het verschil acceptabel of wordt een bepaald bedrijfsproces niet meer van belang geacht, dan wordt er geen signaal meer gegeven naar het strategische planingsproces.

## CONCLUSIE

Kaplan en Norton introduceerden in 1992 de Balanced Scorecard die intussen wijd en zijd wordt gebruikt. De keuze van de juiste performance-indicatoren is daarbij van groot belang voor het goed kunnen functioneren van de organisatie. De Balanced Scorecard is bedoeld voor de implementatie van de gekozen strategie. Het probleem is nu dat de Balanced Scorecard geen directe relatie heeft met de markt en veranderingen in de uitgangspunten van de strategie niet tijdig opmerkt. De KSFe-methode is juist wel direct gericht op de markt, doordat prestaties ten aanzien van marktgerelateerde kritieke succesfactoren nauwgezet en systematisch worden gevolgd. Veranderingen in de markt kunnen dan ook direct worden opgespoord door deze op strategic control gerichte methode. Zodra er veranderingen zijn geconstateerd, geeft het systeem een signaal af aan de strategische planning (strategieformulering). Daarmee wordt aangegeven dat de uitgangspunten waarop de strategie is gebaseerd, zijn veranderd en dat de strategie als gevolg daarvan (mogelijk) moet worden aangepast. De Balanced Scorecard en de KSFe-methode sluiten daarom goed op elkaar aan. Ze vormen samen de bouwstenen voor een geïntegreerd performance-managementsysteem.

## LITERATUUR

- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992): The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review* Sept./Oct., 71-79.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1993): Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* Jan./Feb., 75-85.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Muralidharan, R. (1997): Strategic control for fast-moving markets: updating the strategy and monitoring performance. *Long Range Planning* 30(1), 64-73.
- Simons, R. (1995): *Levers of control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- Simons, R. (1999): *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Text and Cases*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Van Veen-Dirks, P. & M. Wijn (2002): Strategic control: Meshing critical success factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning* 35, 407-427.



RO