

De Balanced Scorecard In de cockpit van uw onderneming

Jo Sanders

vennoot

hoofd E&Y Entrepreneurial Consulting

Karine Devos

senior Consultant

Ondernemers op vandaag denken voortdurend aan de toekomst, aan wat er kan verbeterd worden, hoe ze klanten voor zich kunnen winnen en hoe ze de concurrenten slimmer af kunnen zijn. Visies en strategieën vormen immers de basis van het succes van de onderneming.

Tussen deze wat abstracte doelstellingen en concrete maatregelen ligt er echter een wereld van verschil. Het is precies dat hiaat dat een 'Balanced Scorecard' wenst in te vullen.

Wat is een Balanced Scorecard?

Men kan deze nieuwe techniek het best omschrijven als het opbouwen van een controlepaneel, met allerlei cijfers en gegevens die de bedrijfsleider, zoals een piloot van een Airbus, moeten toelaten om voortdurend vast te stellen of hij op koers zit en vooral wat hij moet doen om de koers bij te sturen.

Daar waar men met traditionele 'Boordtabellen' zich tevreden moest stellen met historische, financiële en boekhoudkundige gegevens, zal men in de Balanced Scorecard ook operationele gegevens integreren vanuit de productie en de commerciële dienst alsook enkele 'zachte' gegevens. Deze zachte gegevens zijn onder meer de klanten- en personeeltevredenheid en het innovatievermogen van het bedrijf. Deze niet-financiële parameters zijn dan ook van wezenlijk belang voor het realiseren van de strategische doeleinden.

Het hele systeem is erop gericht om de integratie tussen de verschillende afdelingen en van de bedrijfsprocessen in kaart te brengen. Met dit geheel aan cijfermateriaal kan de ondernemer beter beheeren, prognoses maken, controleren en informatie opvolgen.

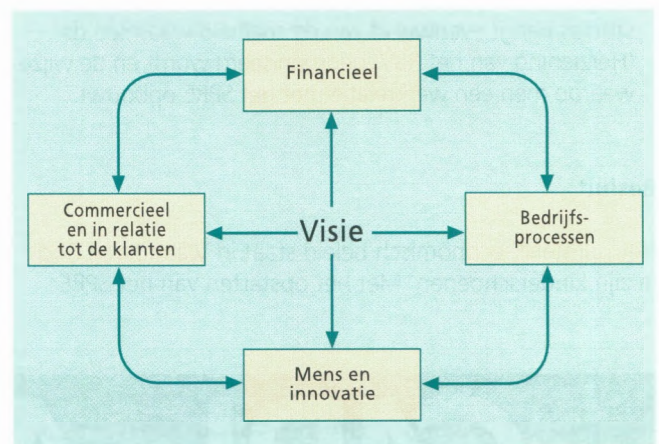
Hoe stelt u een Balanced Scorecard samen?

De volgende vijf stappen zijn essentieel bij het opbouwen van een Balanced Scorecard:

- Bepaal de missie, de strategie en de doelstellingen van uw onderneming: de ondernemer moet weten wat hij met zijn bedrijf wil bereiken;
- Communiceer de strategie naar het managementteam en leg samen met dit team de kritische succesfactoren vast;
- Bepaal de indicatoren die meten in welke mate de kritische succesfactoren aanwezig zijn;
- Maak een planning en leg streefcijfers vast: hierbij komt het erop aan om concrete acties uit te tekenen om de gestelde doelstellingen te bereiken;
- Feedback en leerproces: na het verzamelen van de informatie weet u niet alleen of de strategie geïmplementeerd wordt, maar ook of het nodig is de strategie bij te sturen.

Figuur 1

Uitzicht van een Balanced Scorecard



Financieel perspectief

Voor het financieel perspectief van uw onderneming denken wij vooral aan rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit. Voor de financiële gezondheid van uw bedrijf is het belangrijk dat u de evolutie van deze parameters opvolgt.

De **rentabiliteit** vertelt of uw onderneming een meerwaarde creëert: een meerwaarde is de meerprijs die ze kan verkrijgen boven de kostprijs van de aangekochte en geproduceerde goederen en/of diensten. De rentabiliteit wordt gerelateerd aan het geïnvesteerd vermogen.

Prestatie-indicatoren zijn:

Winst per productgroep en klantengroep;
Rendement van de geïnvesteerde activa.

Een **solvabele** onderneming kan op lange termijn haar engagementen ten opzichte van haar schuldeisers nakomen.

Prestatie-indicatoren zijn:

- De verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal passief: dit geeft u een idee van de graad van afhankelijkheid van uw bedrijf. Hoe meer eigen vermogen, hoe beter de onderneming tegen tegenslagen gewapend is. In traditionele sectoren is 20% tot 30% gewenst. Vergelijk jezelf met andere bedrijven in de sector!

- De verhouding cash flow en lange-termijnschulden: deze verhouding geeft aan in hoeveel jaar tijd men de leningen met de gegenereerde cash flow kan terugbetalen. Deze maatstaven bezorgen u essentiële informatie voor het bepalen van de financieringsmix voor uw investeringsplannen.

Een **liquide** onderneming kan haar facturen tijdig betalen alsook haar lopende schulden, en binnen haar kredietlijnen blijven.

Prestatie-indicatoren zijn:

- Current ratio: dit is de verhouding van vlottende activa en de schulden op korte termijn.
- Acid ratio: dit is de verhouding van vlottende activa min de voorraden ten opzichte van de schulden op korte termijn. Dit doet men omdat de voorraden minder snel te gelde kunnen gemaakt worden.

Commercieel en klantenperspectief

Welke positie neemt uw onderneming in op de markt en ten opzichte van uw klanten?

Elke ondernemer moet nauwlettend in de gaten houden welke concurrenten hij heeft voor zijn producten en diensten, of er nieuwkomers zijn op de markt, en of de markt aangroeit.

In de relatie tot de klanten zijn volgende aspecten belangrijk:

- Klantentevredenheid: zijn de klanten tevreden over de service, de kwaliteit, de leveringstijd, de prijs van de geleverde producten en diensten?
- De relatie tussen de onderneming en de klant: zijn de klanten trouw, is de onderneming afhankelijk van slechts enkele klanten, komen er nieuwe klanten bij?

Interne bedrijfsprocessen

Als ondernemer moet je weten welke processen cruciaal zijn om de financiële en commerciële doelstellingen te bereiken. Naast het beoordelen van de processen moeten de maatstaven ook aanzetten tot de ontwikkeling van nieuwe processen en verbeteringen.

Het totale proces omvat:

- Het innovatieproces: het voldoen aan nieuwe klantenbehoeften.
 - Aandeel verkoop nieuwe producten versus totaal verkoop;
 - Ontwikkelingstijd van nieuwe producten.
- De interne processen: om de producten en/of diensten te vervaardigen. Aspecten zijn kwaliteit, kostprijs, productiviteit, voorraadrotaties, ...
- Het na-verkoopproces: de service na verkoop.

Het innovatie en groeiperspectief

Het vermogen van een bedrijf om te verbeteren en te innoveren bepaalt op directe wijze de waarde van de onderneming en haar toekomstperspectieven. Essentieel hierbij is de bekwaamheid van het personeel.

Dit wordt bepaald door tevredenheid, de productiviteit van de werknemers en het personeelsverloop.

Naast bekwaamheid is de motivatie van de werknemers cruciaal om goed te presteren.

Aan de hand van volgende indicatoren kan men de groei bepalen:

- De groei van de jaaromzet ten opzichte van vorige jaren. Vergelijk je onderneming ook met de groei van de concurrentie;
- De evolutie van de cash flow: groeit uw onderneming op een rendabele en gezonde wijze?

Wat zijn de vereisten?

Een goed Balanced Scorecard moet voldoen aan de volgende eisen:

- Overzichtelijk;
- Synthetisch: te veel ratio's werken verwarrend;
- Up-to-date: enkel up-to-date gegevens kunnen een basis vormen voor beslissingen;
- Correct: De gegevens moeten juist zijn;
- Een vergelijking in de tijd: een trend geeft inzicht in de evolutie, werkt dus niet enkel met momentopnames;
- Een vergelijking met de concurrenten: hierdoor kan je als ondernemer je eigen positie bepalen en een duidelijker beeld van uw eigen prestaties krijgen.
- Een budgetvergelijking: een goede budgettering is ook voor een KMO een must. Het vertalen van jouw budget naar de Balanced Scorecard laat u toe de resultaten te vergelijken met wat u voor ogen had.

Waar haalt u de nodige informatie?

De meeste informatie voor uw Balanced Scorecard is zeker en vast beschikbaar in uw onderneming.

Op intern vlak zal u zien dat uw eigen management en personeel heel wat data en informatie bijhouden. Voor de financiële aspecten verschaft de eigen boekhouding een schat aan informatie. Het opmaken van een tussentijds resultaat is dan ook een must.

Voor externe informatie over concurrenten en marktevolutie kan u beroep doen op de Nationale Bank, gespecialiseerde publicaties of beroepsfederaties. Ook uw bankier of accountant kan u daarbij helpen.

Een Balanced Scorecard heeft ook zijn grenzen

Door zijn beknoptheid heeft een Balanced Scorecard uiteraard ook beperkingen. Wat signaleerd wordt door uw instrumentenbord, moet u dan ook steeds zien als een aanzet om dieper naar oorzaken en gevolgen te gaan zoeken. Een goede interne communicatie is daarom essentieel om te kunnen opsporen waar het schoentje wringt.

Basingrediënten van boordtabellen:	Beantwoorden van vragen als:
Financiële indicatoren	Is de onderneming rendabel? Is de onderneming solvabel en liquide?
Commerciële en klanten indicatoren	Wat is de marktpositie van mijn onderneming? Zijn mijn klanten tevreden? Hebben we een goede relatie met onze klanten?
Bedrijfsprocessen	Is mijn onderneming innovatief? Hebben we een goede productiviteit, kwaliteit,...? Heb ik een goede na-verkoop dienst? Hebben wij een betrouwbare leveringstermijn?
Innovatie en groei	Groeit de onderneming volgens wensen? Zijn de medewerkers tevreden? Is het personeel gemotiveerd? Hoe snel kan een nieuw product op de markt gebracht worden?

Besluit

Het leiden van een onderneming heeft iets weg van het besturen van een auto of een vliegtuig, alleen is het ingewikkelder.

Door een systematische controle van de strategische en commerciële positie, de efficiëntie, de groei en de financiële structuur, stuurt u uw onderneming over helder verlichte wegen en kunt u obstakels tijdig opmerken. Zonder Balanced Scorecard begeeft u zich als het ware in dikke mist.



**OMDAT JE RECHT HEBT
OP JE GELD.**

vriendelijk waar het kan, kordaat waar het moet
uitsluitend ervaren onderhandelaars, flexibele bemiddelaars
een perfecte mix van diplomatie en vastberadenheid
eigen procedure met zeer hoge slaagkansen
de kracht van Inako is volharding
uitwerken van aanvaardbaar afbetalingsplan
stipte controle van afkortingen
continue opvolging van het dossier
het bezoek aan huis staat centraal in de aanpak van Inako

NOORDVELDSTRAAT 28 - 8200 BRUGGE
TEL. : 050.31.03.04 - FAX : 050.31.49.12
info@inako.be - www.inako.be