
BALANCED SCORECARD (BSC)

OVERZICHT

#	Topic
1	Waarom een BSC?
2	Wat is een BSC?
3	BSC-voorbeeld
4	BSC-toepassingen
5	Oefeningen

1. WAAROM EEN BSC?

VRAAG: Wanneer is een bedrijf ‘goed bezig’?

1. WAAROM EEN BSC?

ANTWOORD:

Als het **winst** maakt?

Als het **geen klachten** krijgt van klanten?

Als het **steeds nieuwigheden** op de markt brengt?

Als de producten **technisch perfect** zijn?

.....

1. WAAROM EEN BSC?

Het gaat niet alleen om winst of andere criteria van financiële gezondheid.

Het gaat niet alleen om de tevredenheid van klanten of andere aspecten van het antwoorden op de vraag uit de markt.

Het gaat niet alleen om innovaties of andere manieren om te groeien.

Het gaat niet alleen om het leveren van topkwaliteit of andere vormen van efficiëntie.

1. WAAROM EEN BSC?

Het gaat om het
GEHEEL
VAN AL DEZE PERSPECTIEVEN

De beste manier om het succes
van een bedrijf te **meten** is door
input te verzamelen uit **alle**
hoeken van de organisatie.



2. WAT IS EEN BSC?

VRAAG: Wat betekenen de termen ‘balanced’ en ‘scorecard’?

2. WAT IS EEN BSC?

ANTWOORD:

BALANCED = evenwichtig, dus rekening houdend met
verschillende invalshoeken

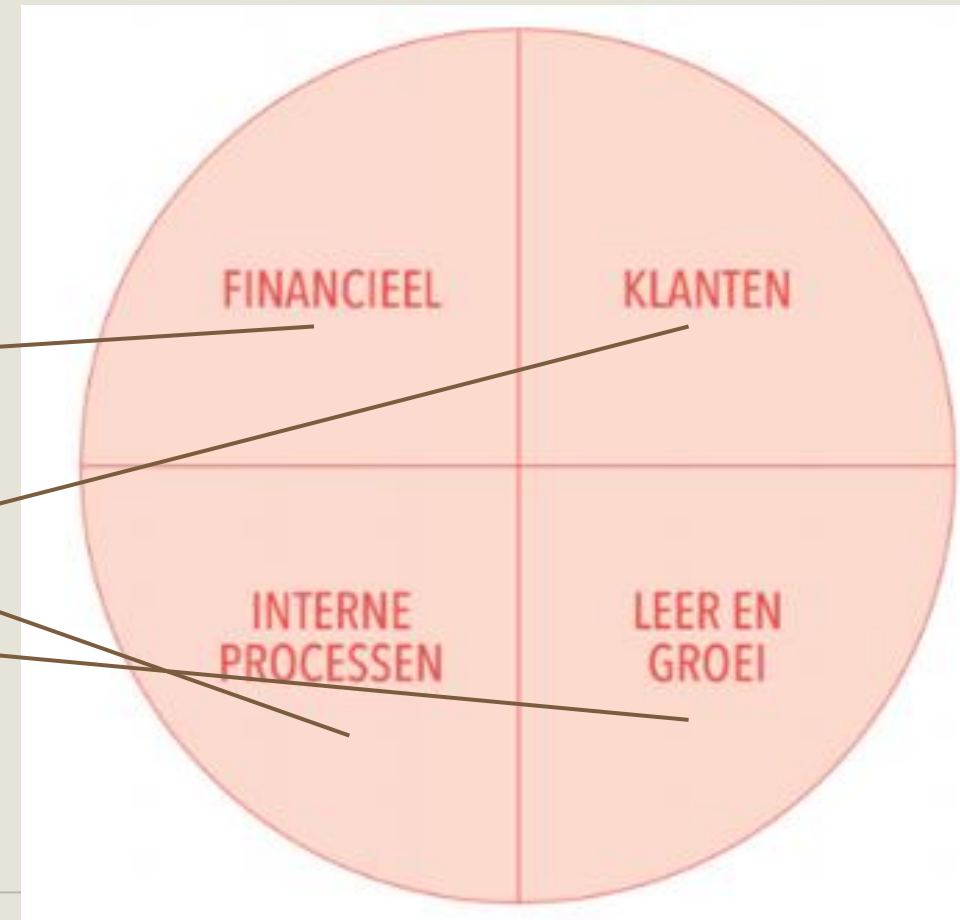
SCORECARD = rapport met resultaten

BSC = een rapport dat alle bedrijfsresultaten
weergeeft vanuit verschillende perspectieven

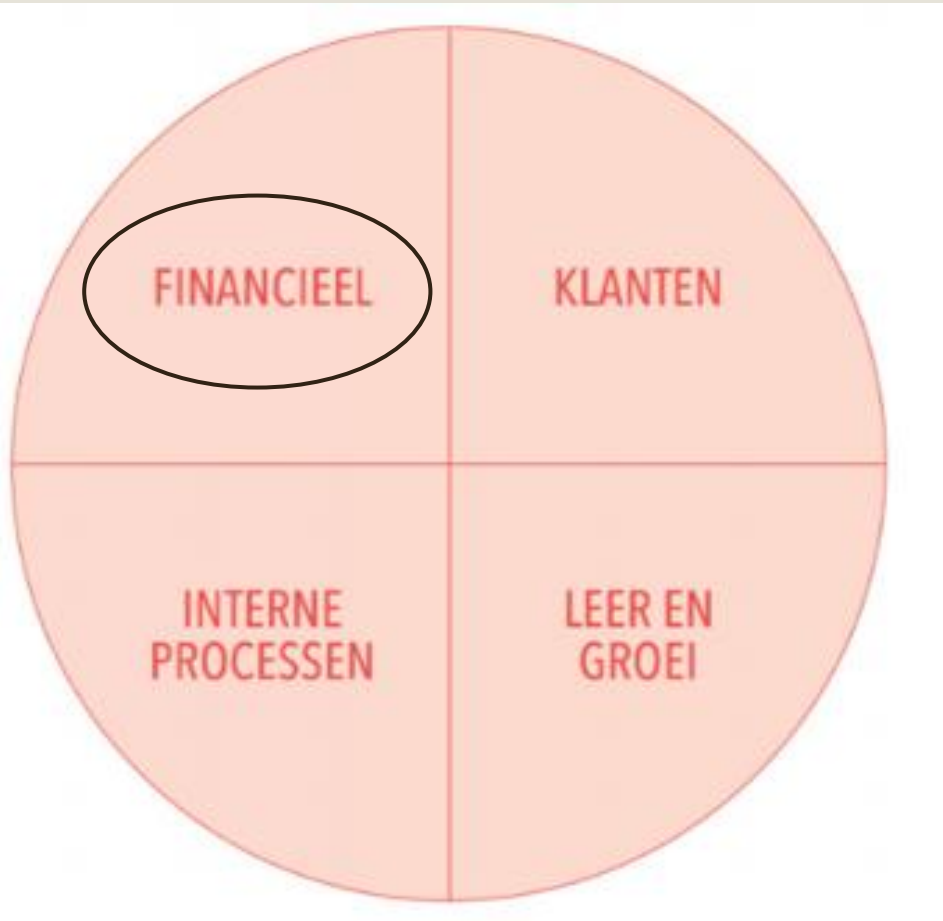
2. WAT IS EEN BSC?

Department process and owner	Higher-level objective supported	Balanced scorecard category	Metric	Target level	Actual level
Change requests (quality engineer)	Compliance in all audits	Internal business process	Requests in progress	<10	3
			Action items in progress	<15	9
			Oldest open request	<30 days	21 days
Budget (manager or leader)	Meet company's expense budget	Financial	Actual vs. planned expenditures	Below budget	Below budget
Performance and staffing (manager or leader)	Complete performance management objectives and development plans on time and use to improve performance	Learning and growth	Objectives submitted on time	100%	100%
			Development plans submitted on time	100%	100%
			Mid-year reviews completed on time	100%	100%
			Significant item on all development plans executed	100%	80%, in progress
			Delinquent training occurrences	0	1
Product development support (quality engineer)	Meet revenue goals and launch schedule for new products	Customer	On-time quality engineering deliverables	90%	97%
			Document turnaround time within three business days	85%	85%

Voorbeeld: productiebedrijf



2. WAT IS EEN BSC?

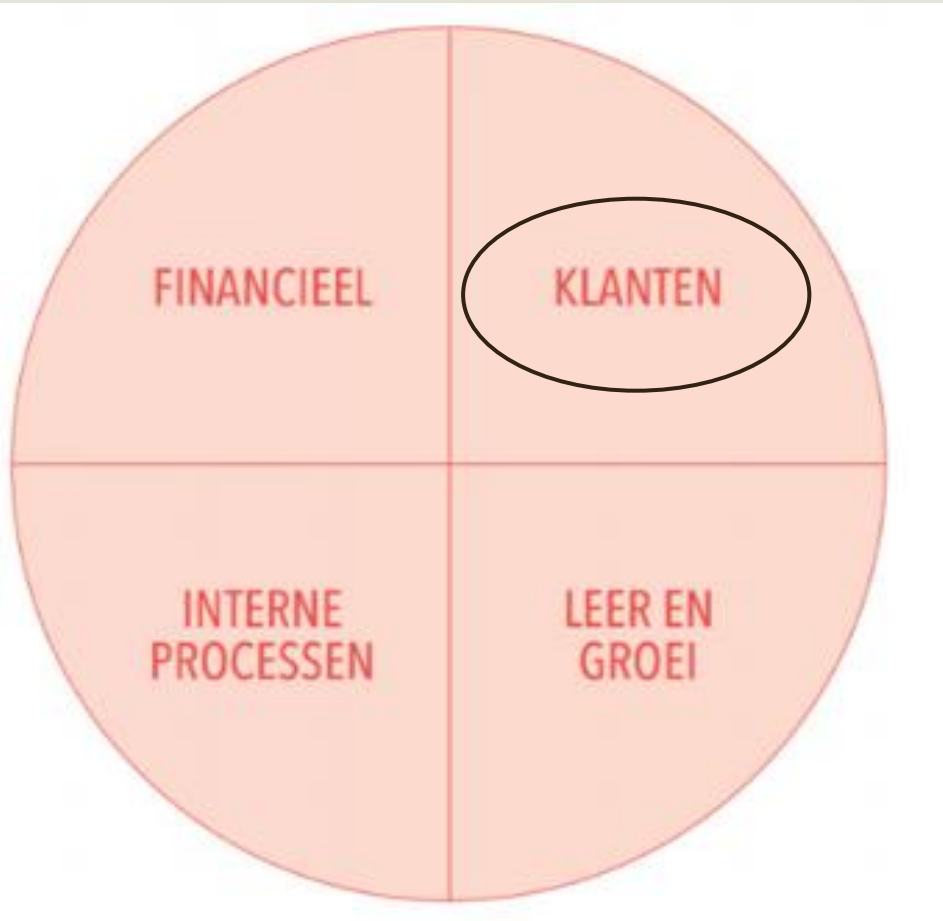


FINANCIEEL PERSPECTIEF:
Hoe **financieel gezond** is het bedrijf?

Meten van liquiditeit, solvabiliteit, rendabiliteit, ...

Financiële analyse

2. WAT IS EEN BSC?



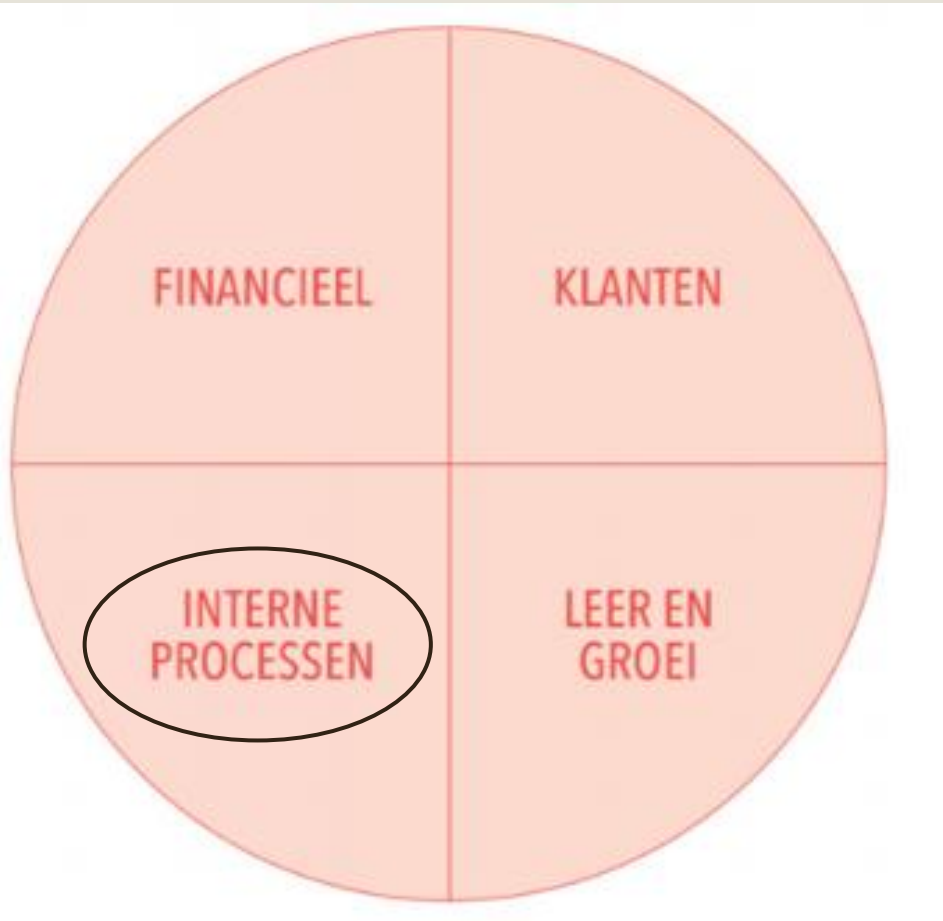
KLANTENPERSPECTIEF:

Hoe succesvol is de creatie van
‘customer value’?

Meten van klantentevredenheid,
klantentrouw, ...

*CRM-
systeem*

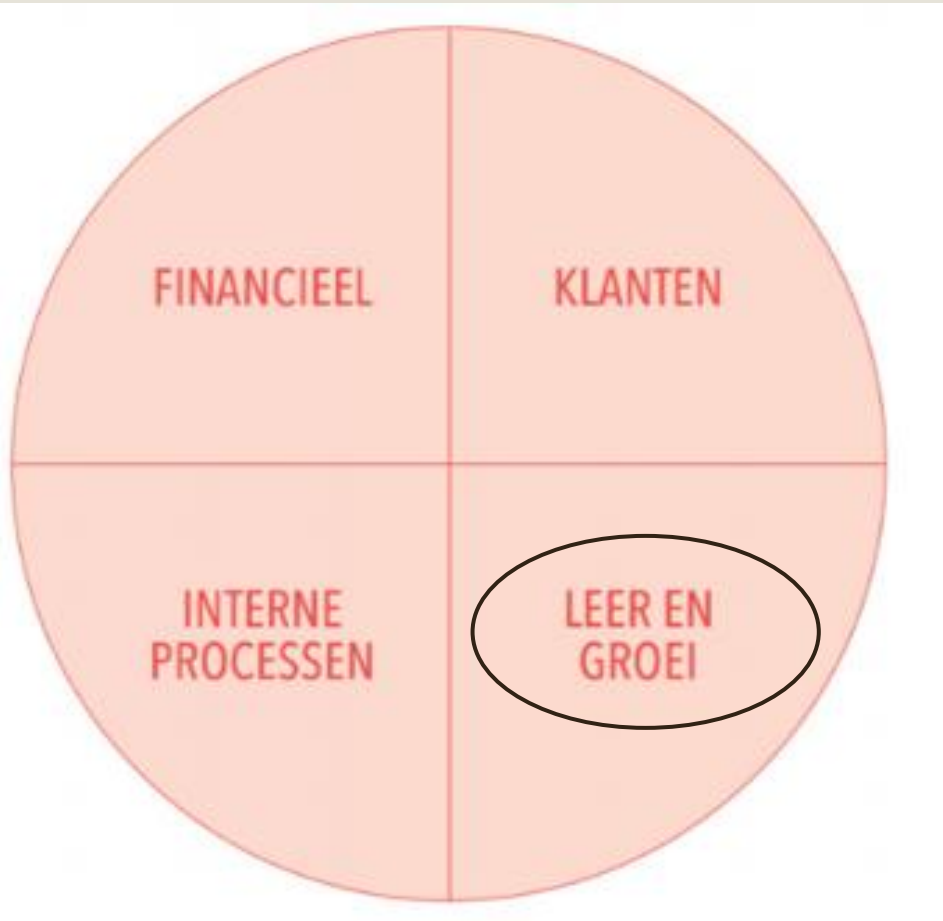
2. WAT IS EEN BSC?



INTERNE PROCESSEN PERSPECTIEF:
Hoe optimaal ondersteunen de
bedrijfsprocessen de creatie van
customer value?

Meten van kwaliteit, productiviteit, ...

2. WAT IS EEN BSC?



LEER EN GROEIPERSPECTIEF:

Hoe succesvol speelt het bedrijf in op de **dynamiek van de markt en van de bedrijfsomgeving?**

Meten van innovaties, opleidingen, verbeterprojecten, ...

2. WAT IS EEN BSC?



BELANGRIJK:

Alle perspectieven zijn **onderling verbonden** en hebben een **onderlinge impact!**

Opmerking

Eventueel 5^e perspectief: milieu.

3. BSC-VOORBEELD

TOELICHTING VAN DE ONDERDELEN:

Voorbeeld: productiebedrijf

Department process and owner	Higher-level objective supported	Balanced scorecard category	Metric	Target level	Actual level
Change requests (quality engineer)	Compliance in all audits	Internal business process	Requests in progress	<10	3
			Action items in progress	<15	9
			Oldest open request	<30 days	21 days
Budget (manager or leader)	Meet company's expense budget	Financial	Actual vs. planned expenditures	Below budget	Below budget
Performance and staffing (manager or leader)	Complete performance management objectives and development plans on time and use to improve performance	Learning and growth	Objectives submitted on time	100%	100%
			Development plans submitted on time	100%	100%
			Mid-year reviews completed on time	100%	100%
			Significant item on all development plans executed	100%	80%, in progress
			Delinquent training occurrences	0	1
Product development support (quality engineer)	Meet revenue goals and launch schedule for new products	Customer	On-time quality engineering deliverables	90%	97%
			Document turnaround time within three business days	85%	85%

3. BSC-VOORBEELD

TOELICHTING VAN DE ONDERDELEN:

Department process and owner
Change requests (quality engineer)
Budget (manager or leader)
Performance and staffing (manager or leader)
Product development support (quality engineer)

Afdeling of departement:

Wie neemt 'ownership' en wie draagt
verantwoordelijkheid?

3. BSC-VOORBEELD

TOELICHTING VAN DE ONDERDELEN:

Higher-level objective supported
Compliance in all audits
Meet company's expense budget
Complete performance management objectives and development plans on time and use to improve performance
Meet revenue goals and launch schedule for new products

Doelstelling:

Wat willen we realiseren?

3. BSC-VOORBEELD

TOELICHTING VAN DE ONDERDELEN:

Balanced scorecard category
Internal business process
Financial
Learning and growth
Customer

Perspectief:

Over welk perspectief van de BSC gaat het?

3. BSC-VOORBEELD

TOELICHTING VAN DE ONDERDELEN:

Metric
Requests in progress
Action items in progress
Oldest open request
Actual vs. planned expenditures
Objectives submitted on time
Development plans submitted on time
Mid-year reviews completed on time
Significant item on all development plans executed
Delinquent training occurrences
On-time quality engineering deliverables
Document turnaround time within three business days

KPI = Key Performance Indicator:

Hoe gaan we meten?

3. BSC-VOORBEELD

TOELICHTING VAN DE ONDERDELEN:

Target level
<10
<15
<30 days
Below budget
100%
100%
100%
100%
0
90%
85%

Target:

Welk resultaat moeten we behalen?

3. BSC-VOORBEELD

TOELICHTING VAN DE ONDERDELEN:

Actual level
3
9
21 days
Below budget
100%
100%
100%
80%, in progress
1
97%
85%

Resultaat:

Wat hebben we actueel gerealiseerd van de target?

*gebruik van
kleurcodes*

3. BSC-VOORBEELD

restaurant

Restaurant - **Balanced Scorecard** proposed by **Consuunt**

PERSPECTIVES	Factors to be Studied	Objectives	What has been done	Current Results
Financial	Short term Profit	10% Cost Reduction	Diversify Suppliers	15% Cost Reduction Achieved
	Long term Profit	Profit Margin of 10%	Focus on High profit Products	Profit Margin of 8%
	Sales cannibalization	High margin products, prioritized	Promoting High margin Products	High margin products sell better
Customer	Needs covered	Be a Unique Place to be	Differentiated Decoration	Good feedback on Social Media
	Customer Satisfaction	Quality and Quantity well Valued	Satisfaction rewarded-surveys	4 out of 5 average C. Satisfaction
	Coherence	Customer profile fits	Place Ads on Key places	Main Clients received are families
Process	Internal Capabilities	Acquire a fryer without oil	Save \$1000 per month	You still need \$3000
	Sinergies	Start Home delivery	Collaboration with Uber Eats	Home Delivery is 20% of revenues
	What should be improved	Reduce preparation time 20%	Processes have been analyzed	Preparation time reduced by 10%
Innovation	Success	New Items >10% Total Revenues	Study Customers preferences	New Items = 15% of Revenues
	Profitability	New Products' Profit Margin >10%	Develop High-quality products	New Products' Profit Margin = 8%
	Imitability	Not easy to copy new products	Rely on special sauces	Your products are not being copied

3. BSC-VOORBEELD

IT-bedrijf

Balanced Scorecard for Information Technology

STRATEGIC OBJECTIVES		GOAL	OBJECTIVE	KPIs	TARGETS
give our customers the best IT experience		what we want to accomplish	how we are going to accomplish the goal	measure	goal
FINANCIAL	Allot the budget to support the business goals and objectives. Use smart, transparent financial interactions.	- Show cost savings. - Develop staff awareness of costs and benefits of new processes.	- Maintain IT cost efficiency. - Use process value analysis on initiatives. - Use CBA to make SMART decisions.	- Expenses as a % of budget % initiatives with cost savings % initiatives with cost benefit	5% per employee 80% 60%
CUSTOMER	Collaborate with customers to identify and understand their needs and expectations. Achieve satisfaction through service and product delivery.	- Identify customer needs and inefficiencies, and implement solutions. - Build better customer relationships.	- Provide time-sensitive and effective technical support. - Ensure software products are stable.	# service calls closed per time to reach # reports of software-specific issues	30 per 5 days <5 per month
INTERNAL PROCESSES	Use innovation to improve internal processes. Maximize the resources by implementing new strategies.	- Improve process delivery. - Improve service delivery.	- Provide a reliable IT architecture. - Improve user experience. - Act as a software training and knowledge base.	% service calls related to architecture % improvement on user survey # trainings and information requests	<5% 10% per quarter 20 per month
LEARNING & GROWTH	Achieve a culture of growth and development to develop our employees to improve employee engagement and satisfaction.	- Prepared and trained workforce - Accomplish goals and finish projects.	- Provide quality assurance. - Provide proactive security. - Analyze user issues. - Search out training opportunities.	# staff per call necessary # security training staff attending # user groups led # identified per quarter	1 per call 2 per month 4 per month 5 per quarter

3. BSC-VOORBEELD

brouwerij

		KPI	Freq	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Target
Financial	1	Supply Chain Cost (per unit volume)	m	\$ 1.70	\$1.69	\$1.68	\$ 1.65	\$ 1.57	\$ 1.55	\$1.60
	2	Cash - Debtor days	m	16.2	17.1	18.3	16.5	14.6	16.0	15.0
Customer	3	Distribution Coverage (%)	m	76%	74%	78%	81%	82%	85%	80%
	4	Customer Service, OTIF (%)	m	91%	92%	89%	93%	96%	94%	95%
	5	Stock availability at Distributor (%)	m	97.6%	94.3%	96.5%	98.1%	98.7%	98.4%	98.0%
Process	6	Total Stock (Days) - Producer, Distributor	m	18.6	18.9	16.7	17.5	15.5	14.3	12.0
	7	Sales Forecasting Accuracy (%)	m	64%	59%	58%	65%	76%	81%	90%
Learning & Growth	8	Performance Appraisal Status (%)	q	25%	25%	25%	65%	65%	65%	90%
	9	Competency Attainment (%)	q	40%	40%	40%	50%	50%	50%	75%

4. BSC-TOEPASSINGEN

Voorbeelden van BSC-toepassingen in andere sectoren:



Gezondheidszorg	Ziekenhuizen, woonzorgcentra	Verbetert kwaliteit van zorg, patiënttevredenheid en efficiëntie. Geeft een totaalbeeld van prestaties.	Moeilijk om kwaliteit van zorg in cijfers uit te drukken. Veel administratieve opvolging nodig.
------------------------	---------------------------------	---	---



Onderwijs	Scholen, hogescholen, universiteiten	Helpt leerresultaten, tevredenheid van studenten en personeelsontwikkeling te volgen.	Onderwijskwaliteit is niet altijd meetbaar. Kan leiden tot te veel focus op meetbare resultaten.
------------------	---	---	--

4. BSC-TOEPASSINGEN

Voorbeelden van BSC-toepassingen in andere sectoren:



Overheid	Gemeenten, ministeries, publieke diensten	Verhoogt transparantie, dienstverlening en efficiënt gebruik van middelen.	Resultaten zijn vaak moeilijk meetbaar. Politieke veranderingen kunnen doelstellingen beïnvloeden.
----------	---	--	--



Non-profitorganisaties	Goede doelen, NGO's	Helpt maatschappelijke impact, donateurstevredenheid en efficiënt gebruik van middelen zichtbaar te maken.	Maatschappelijke impact is moeilijk objectief te meten. Financiële doelstellingen zijn minder centraal dan bij commerciële organisaties.
------------------------	---------------------	--	--

5. BSC-OEFENINGEN

OEFENING 1: Vul een BSC in voor een bedrijf dat **auto's ontwerpt, assembleert en verkoopt**.

Afdeling of departement	Doelstelling	Perspectief	KPI	Target	Resultaat
		Financieel			
		Klanten			
		Interne processen			
		Leer en groei			

5. BSC-OEFENINGEN

OEFENING 2: Vul een BSC in voor een accountantskantoor (bedrijf dat de boekhouding verzorgt van professionele klanten).

Afdeling of departement	Doelstelling	Perspectief	KPI	Target	Resultaat
		Financieel			
		Klanten			
		Interne processen			
		Leer en groei			

5. BSC-OEFENINGEN

OEFENING 3: Vul een BSC in voor de **Broederschool Humaniora**.

Afdeling of departement	Doelstelling	Perspectief	KPI	Target	Resultaat
		Financieel			
		Klanten			
		Interne processen			
		Leer en groei			

5. BSC-OEFENINGEN

OEFENING 4: Vul een BSC in voor het bedrijf of de organisatie van jouw onderzoekscompetentie.

Afdeling of departement	Doelstelling	Perspectief	KPI	Target	Resultaat
		Financieel			
		Klanten			
		Interne processen			
		Leer en groei			