



vrije Universiteit *amsterdam*

Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde

Bachelorscriptie

Opleiding : Bedrijfswetenschappen

Afdeling : Accounting

DE BALANCED SCORECARD

Heeft het effect op prestaties van bedrijven?

Auteur : M.Y. Yaseen
Studentnummer : 1613839
Emailadres : myn600@student.vu.nl
Scriptiebegeleider : dr. M. Schoute
Datum : 30 juni 2009

Samenvatting

In deze scriptie is een literatuurstudie uitgevoerd naar de effectiviteit van de Balanced Scorecard.

De hoofdvraag die in deze scriptie centraal staat is:

“Leidt het invoeren van de Balanced Scorecard in de praktijk tot betere prestaties van bedrijven?”

De Balanced Scorecard is een systeem voor het meten van prestaties binnen een bedrijf (Kaplan & Norton, 1996b). Binnen de Balanced Scorecard zijn alle mogelijke aspecten van prestatiemeting ondergebracht in vier perspectieven, namelijk: een financieel perspectief, een klantenperspectief, een perspectief op interne processen en tot slot een innovatie- en leerperspectief (Kaplan & Norton, 1996b). Naast het meten van prestaties kan de Balanced Scorecard tevens worden gebruikt als strategisch management instrument, voor het ondersteunen van managementprocessen. Aan het gebruik van de Balanced Scorecard hangen verschillende voor- en nadelen.

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is gebruik gemaakt van uitgevoerde onderzoeken naar de effectiviteit van de Balanced Scorecard verricht door: Hoque & James (2000), Ittner, Larcker en Randall (2003), Davis & Allbright (2004), Crabtree & DeBusk (2006), Crabtree & DeBusk (2008) en De Geuser, Mooraj en Oyon (2009).

Uit vijf van de zes onderzoeken blijkt dat de Balanced Scorecard invloed heeft op de prestaties van bedrijven. Het is echter moeilijk om op basis hiervan een concreet antwoord te geven op de hoofdvraag omdat de geanalyseerde onderzoeken te maken hebben met vele beperkingen. Daarnaast is er in elk onderzoek gebruik gemaakt van een verschillende onderzoeks aanpak en hebben een aantal onderzoeken te maken met een lage generaliseerbaarheid. Tot slot is het mogelijk dat in de onderzoeken waaruit blijkt dat de Balanced Scorecard invloed heeft op prestaties van bedrijven, er andere variabelen zijn die wellicht voor betere prestaties zorgen, maar die onopgemerkt blijven in het gevoerde onderzoek.

Zoekwoorden: Balanced Scorecard, effectiviteit, financiële prestatie maatstaven, niet-financiële prestatie maatstaven

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die ik heb geschreven in het kader van mijn bacheloropleiding Bedrijfswetenschappen aan de *vrije* Universiteit Amsterdam.

Er worden verschillende modellen en managementsystemen in de Bedrijfskunde ontwikkeld, die op hun beurt worden gedoceerd in verschillende vakken tijdens de studie. Een dergelijk systeem is de Balanced Scorecard. Hoewel ik dit systeem voor prestatiemeting in verschillende vakken gedoceerd heb gekregen, heb ik nooit geweten of de Balanced Scorecard in de praktijk ook daadwerkelijk tot betere prestaties van bedrijven leidt. Het schrijven van deze scriptie heeft mij inzicht gegeven in de Balanced Scorecard als systeem, en het effect ervan in de praktijk.

Graag wil ik mijn begeleider, dr. M. Schoute, bedanken voor de fantastische begeleiding en flexibiliteit in het schrijven van deze scriptie. Door zijn hulp heb ik het proces van het schrijven van een scriptie als zeer leerzaam ervaren.

Zubair Yaseen, Amsterdam, 30 Juni 2009

Inhoudsopgave

1.	Introductie	P. 5
2.	De Balanced Scorecard	P. 7
2.1	Vooraf aan de Balanced Scorecard	
2.2	Het systeem	
2.3	De vier perspectieven binnen de Balanced Scorecard	
2.3.1	<i>Financieel perspectief</i>	
2.3.2	<i>Klantenperspectief</i>	
2.3.3	<i>Perspectief op interne processen</i>	
2.3.4	<i>Innovatie- en leerperspectief</i>	
2.4	Oorzaak-gevolg relaties binnen de Balanced Scorecard	
2.5	Wat is er zo 'gebalanceerd' aan de Balanced Scorecard?	
2.6	Waarom een Balanced Scorecard?	
2.6.1	<i>De problematiek met het gebruik van financiële maatstaven</i>	
2.6.2	<i>Nieuwe managementthema's</i>	
2.7	Meer dan alleen het meten van prestaties	
3.	Voor- en Nadelen van de Balanced Scorecard	P. 13
3.1	Voordelen van de Balanced Scorecard	
3.2	Nadelen van de Balanced Scorecard	
4.	Empirische onderzoeken naar het effect van de Balanced Scorecard	P. 15
4.1	Onderzoek van Hoque & James (2000)	
4.1.1	<i>Het onderzoek</i>	
4.1.2	<i>Resultaten</i>	
4.2	Onderzoek van Ittner, Larcker en Randall (2003)	
4.2.1	<i>Het onderzoek</i>	
4.2.2	<i>Resultaten</i>	
4.3	Onderzoek van Davis & Allbright (2004)	
4.3.1	<i>Het onderzoek</i>	
4.3.2	<i>Resultaten</i>	
4.4	Onderzoek van Crabtree & DeBusk (2006)	
4.4.1	<i>Het onderzoek</i>	
4.4.2	<i>Resultaten</i>	
4.5	Onderzoek van Crabtree & DeBusk (2008)	
4.5.1	<i>Het onderzoek</i>	
4.5.2	<i>Resultaten</i>	
4.6	Onderzoek van De Geuser, Mooraj en Oyon (2009)	
4.6.1	<i>Het onderzoek</i>	
4.6.2	<i>Resultaten</i>	
4.7	Beperkingen van de geanalyseerde onderzoeken	
5.	Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	P. 25
6.	Conclusie	P. 26
7.	Literatuurlijst	P. 28

1. Inleiding

Operating profit margin, Return on Assets en Return on Equity. Een greep uit de financiële maatstaven die het mogelijk maken om de financiële positie en -prestaties van een bedrijf te meten (Agecon.purdue.edu). Vele geleerden en beroepsbeoefenaren uit de praktijk hebben echter kritiek getoond op het gebruik van financiële maatstaven voor het meten van prestaties (Atkinson et al., 1997). Zo staan in de literatuur financiële prestatemaatstaven bekend als historisch en te geconcentreerd op korte termijn resultaten (Crabtree & DeBusk, 2008). Een te grote focus op financiële prestatemaatstaven zou als gevolg kunnen hebben dat gedrag gestimuleerd wordt dat waardecreatie op lange termijn opoffert voor prestaties op korte termijn. Echter, niet-financiële prestatemaatstaven zoals klanttevredenheid leiden tot betere prestaties van bedrijven en zijn tevens een goede voorspelling van toekomstige prestaties (Crabtree & DeBusk, 2008). Tevens is het zo dat traditionele beheersingstechnieken en overige technieken om prestaties te meten irrelevant worden door gebrek aan mogelijkheden om prestatiemeting te linken aan strategische doelen van bedrijven (Davis & Allbright, 2004).

Als oplossing voor bovenstaande problemen en tekorten van traditionele technieken voor het meten van prestaties ontwikkelden Kaplan & Norton in 1992 een nieuwe techniek voor prestatiemeting en strategisch management genaamd: *De Balanced Scorecard*. De Balanced Scorecard maakt gebruik van zowel financiële als niet-financiële prestatemaatstaven (Hoque & James, 2000) en benadrukt het linken van prestatiemeting aan strategie (Kaplan & Norton, 2001). Atkinson et al. (1997) hebben in hun artikel benadrukt dat de Balanced Scorecard een significante ontwikkeling is in het vakgebied management accounting, en dat het veel aandacht verdient in onderzoek. De Balanced scorecard heeft zeker veel aandacht gehad in onderzoek maar de vraag blijft of bedrijven die de Balanced Scorecard invoeren ook daadwerkelijk beter presteren.

De volgende hoofdvraag staat centraal in deze scriptie:

“Leidt het invoeren van de Balanced Scorecard in de praktijk tot betere prestaties van bedrijven?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- ◆ Hoe werkt de Balanced Scorecard?
- ◆ Wat zijn de voor- en nadelen van de Balanced Scorecard?
- ◆ Blijkt uit empirische onderzoeken dat invoering van de Balanced Scorecard tot betere prestaties van bedrijven leidt?

De opbouw van deze scriptie is als volgt. Het eerste onderdeel van deze scriptie bestaat uit een uitvoerige beschrijving van de ontwikkeling, werking en relevantie van de Balanced Scorecard methode. Het tweede onderdeel van deze scriptie zal ingaan op voor- en nadelen van de Balanced Scorecard. Het derde onderdeel

van deze scriptie zal uitgevoerde onderzoeken, waarin het effect van de Balanced Scorecard op prestaties van bedrijven wordt onderzocht, behandelen. In het vierde onderdeel zullen aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden behandeld. Deze scriptie eindigt met een conclusie.

2. De Balanced Scorecard

In dit onderdeel van de scriptie wordt eerst het proces vooraf aan de ontwikkeling van de Balanced Scorecard besproken. Daarna wordt er aandacht besteed aan de werking en relevantie van de Balanced Scorecard.

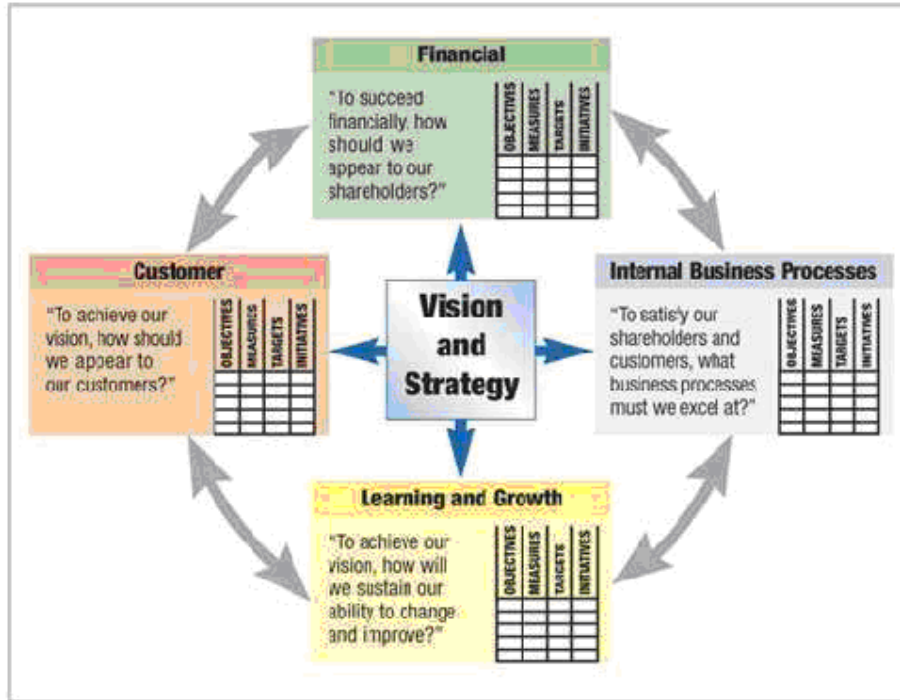
2.1 Vooraf aan de Balanced Scorecard

De Balanced scorecard is een concept dat dateert uit 1990. In dat jaar werd een onderzoek uitgevoerd dat werd gefinancierd door het *Nolan Norton Institute*, de onderzoeksafdeling van één van de 'big four' accountancykantoren: *KPMG*. Robert Kaplan en David Norton kwamen tweemaal per maand met hoofdpersonen uit twaalf succesvolle Fortune500-ondernemingen samen om gesprekken te voeren over hoe het topbestuur van deze succesvolle ondernemingen de prestaties van business units en divisies waarneemt en beoordeelt (Groot et al., 2000). De motivatie om na te denken over deze vraag kwam doordat *Analog Devices*, een Amerikaans bedrijf dat zich heeft gespecialiseerd in signaalverwerking in elektronica, een model genaamd de *Corporate scorecard* had ontwikkeld. Deze *Corporate scorecard* was bedoeld om de voortgang in continue verbeteringsprojecten waar te nemen. Tevens verstrekte deze *Corporate scorecard* financiële gegevens, informatie over ontwikkelingen in levertijden, productkwaliteit, doorlooptijden in productiesystemen en effectiviteit van productvernieuwing (Groot et al., 2000). De ervaringen die *Analog Devices* met de *Corporate scorecard* had hebben voor Kaplan & Norton als uitgangspunt gediend bij de ontwikkeling van een nieuw systeem voor prestatiemeting, namelijk de Balanced Scorecard.

2.2 Het systeem

De Balanced Scorecard is een systeem voor het meten van de prestaties binnen een bedrijf (Kaplan & Norton, 1996b). In de Balanced Scorecard zijn alle mogelijke aspecten van prestatiemeting ondergebracht in een stelsel bestaande uit vier perspectieven. Volgens Kaplan & Norton dienen goed presterende organisaties op minimaal vier prestatieperspectieven goede resultaten te behalen, namelijk op een financieel perspectief, een klantenperspectief, een perspectief op interne processen en tot slot op een innovatie- en leerperspectief (Kaplan & Norton, 1996b). Met de Balanced scorecard formuleren bedrijven eerst een visie. Deze visie dient te worden vertaald in een strategie, en vervolgens dienen er doelstellingen te worden geformuleerd in één van de vier perspectieven die hiervoor zijn genoemd (Kaplan & Norton, 1993). Elk perspectief heeft zijn eigen prestatimaatstaven zodat het voor het bedrijf mogelijk wordt om te kijken of de geformuleerde doelstellingen ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Er wordt binnen de Balanced Scorecard gebruik gemaakt van zowel financiële als niet-financiële prestatimaatstaven (Hoque et al., 2000).

Visueel ziet de Balanced Scorecard er als volgt uit:



Illustratie afkomstig van: Kaplan & Norton (1996a)

2.3 De vier perspectieven binnen de Balanced Scorecard

2.3.1 Financieel perspectief

Binnen dit perspectief wordt een goede samenvatting gegeven van financiële consequenties van acties die zijn uitgevoerd door het bedrijf. Op basis hiervan kunnen doelstellingen zoals het behalen van hogere verkoopcijfers of meer cashflow worden geformuleerd. De doelstellingen binnen dit perspectief zijn meestal gericht op de lange termijn. Prestatiemaatstaven binnen dit perspectief geven aan of de strategieformulering en uitvoering een bijdrage leveren aan verbetering van de financiële positie van het bedrijf. Prestatiemaatstaven kenmerkend binnen dit perspectief zijn: Return on Investment en Economic Value Added (Kaplan & Norton, 1996b).

2.3.2 Klantenperspectief

In het tweede perspectief, het klantenperspectief, identificeren bedrijven binnen welke segmenten (klant & markt) zij willen opereren. Tevens wordt er aandacht besteed aan de productstandaarden die geleverd zullen worden aan specifieke marktsegmenten. Op basis hiervan kunnen doelstellingen worden geformuleerd zoals het betreden van nieuwe markten of het verhogen van klantaantallen in bepaalde segmenten. Prestatiemaatstaven kenmerkend binnen dit perspectief zijn: klanttevredenheid en daarbij behorend het behoud van het aantal klanten en marktaandeel (Kaplan & Norton, 1996b)

2.3.3 Perspectief op interne processen

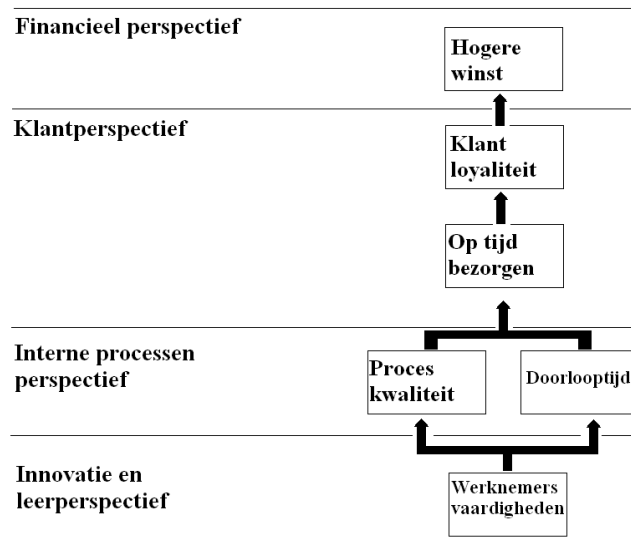
In het derde perspectief, het perspectief op interne processen, identificeren bedrijven de interne processen die belangrijk zijn voor het duurzaam (voort)bestaan van het bedrijf. Zo wordt er veel aandacht besteed aan interne processen die een grote impact hebben op klanttevredenheid en de financiële doelstellingen van het bedrijf, en dus cruciaal zijn. Op basis hiervan kunnen doelstellingen worden geformuleerd zoals het elimineren van interne processen, het creëren van nieuwe interne processen voor bijvoorbeeld een nieuwe productlijn of juist het verbeteren van een aantal processen binnen het bedrijf. Prestatiemaatstaven kenmerkend binnen dit perspectief zijn: kwaliteit, (product)kosten en innovaties (Kaplan & Norton, 1996b).

2.3.4 Innovatie- en leerperspectief

In het vierde en laatste perspectief, het innovatie- en leerperspectief, identificeren bedrijven de infrastructuur die een bedrijf nodig heeft om groei en verbetering op lange termijn te realiseren. Groei en leren binnen een bedrijf komen vanuit mensen, systemen en procedures binnen het bedrijf (Kaplan & Norton, 1996b). Het komt vaak voor dat er grote openingen zijn tussen wat beschikbaar is, en wat is vereist. Zo kan er bijvoorbeeld binnen de dynamische omgeving waarin bedrijven opereren behoefte zijn om werknemers te hebben die op de hoogte zijn van ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving, maar zal een bedrijf deze werknemers niet altijd in dienst hebben. Er dient te worden gezorgd dat deze openingen worden gesloten om zo een betere aansluiting te creëren tussen het beschikbare en het vereiste (Kaplan & Norton, 1996b). Doelstellingen binnen dit perspectief zouden bijvoorbeeld het (her)scholen van werknemers of het verbeteren van informatietechnologie om kennis te verspreiden kunnen zijn. Prestatiemaatstaven kenmerkend binnen dit perspectief zijn: werktevredenheid en toegankelijkheid van kennis in bedrijven door bijvoorbeeld het gebruik van informatiesystemen (Kaplan & Norton, 1996b).

2.4 Oorzaak-gevolg relaties binnen de Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard lijkt op het eerste gezicht een collectie van kritieke succesfactoren voor bedrijven te zijn. Het is echter de bedoeling dat de doelstellingen geformuleerd in elk van de vier perspectieven een keten vormen die zowel een consistent als een wederzijds versterkend effect hebben. De ketens tussen de verschillende doestellingen dienen een idee te geven van een oorzaak-gevolg relatie (Kaplan & Norton, 1996b).



Illustratie afkomstig van: Kaplan & Norton (1996b)

Hierboven is een visuele representatie te zien van een mogelijke oorzaak-gevolg relatie binnen een bepaalde scorecard. Zo is te zien dat doelstellingen in het innovatie- en leerperspectief een positieve invloed hebben op doelstellingen van het perspectief op interne processen en zo verder. In dit voorbeeld zorgt dit alles uiteindelijk voor een hogere winst.

2.5 Wat is er zo ‘gebalanceerd’ aan de Balanced Scorecard?

Met het woord ‘balanced’ in de Balanced Scorecard wordt bedoeld dat er een evenwicht moet zijn tussen de diverse perspectieven binnen de Balanced Scorecard. Er hoeft geen gelijke aandacht te zijn voor elk van de vier perspectieven, maar er dient wel evenwicht te zijn tussen: (Groot et al., 2000)

◆ *Korte termijn- en lange termijn doelstellingen*

Een bedrijf dient aandacht te besteden aan zowel doelen op korte termijn als op lange termijn. Zo dient er bijvoorbeeld naast winstmaximalisatie (korte termijn doelstelling) ook aandacht te worden besteedt aan innovatie (lange termijn doelstelling).

◆ *Traditionele en niet-traditionele prestatemaatstaven*

Financiële prestatemaatstaven zoals de ROI worden al ruime tijd gebruikt, echter een prestatemaatstaf die te maken heeft met innovatie is vrijwel nieuw.

◆ *Leidende en volgende indicatoren*

Leidende indicatoren geven een beeld van huidige prestaties die wellicht in de toekomst tot betere prestaties en daarbij behorend tot successen kunnen leiden. Volgende indicatoren geven een beeld van successen die al zijn behaald.

◆ *Interne en externe prestatimaatstaven*

Er dient niet alleen aandacht te worden besteed aan prestatimaatstaven voor het bedrijf intern, maar er dient ook te worden gekeken naar prestatimaatstaven die een relatie hebben met de externe omgeving waarin het bedrijf opereert.

2.6 Waarom een Balanced Scorecard?

2.6.1 De problematiek met het gebruik van financiële maatstaven

Traditioneel is het gebruik van financiële maatstaven om de prestaties binnen bedrijven te meten een veelgebruikte techniek. Het gebruik van financiële maatstaven brengt vele voordelen met zich mee waaronder het verschaffen van informatie over cruciale doelstellingen die te maken hebben met winst en rendement (Groot et al., 2000). Tevens maken financiële maatstaven het mogelijk om activiteiten van een zelfde of andere aard met elkaar te vergelijken omdat de uitdrukking binnen deze maatstaven hetzelfde is, namelijk in een percentage of een bepaalde monetaire eenheid. Verder is het zo dat de kans op verschillende interpretaties wordt verminderd, omdat de financiële maatstaven een objectief beeld van de financiële gezondheid van het bedrijf geven. Hoewel er vele voordelen zijn, hangen er ook een groot aantal nadelen aan het gebruik van financiële prestatimaatstaven. Zo geven financiële maatstaven geen goed beeld van alle relevante aspecten van de prestaties van alle onderdelen binnen een bedrijf (Groot et al., 2000). Hoewel financiële maatstaven een hulp zouden moeten zijn bij het beoordelen van prestaties, zijn er helaas ook een aantal problemen die deze financiële maatstaven leveren. De maatstaven geven zo bijvoorbeeld wel aan dat er positieve of negatieve resultaten zijn behaald, maar inzicht in waardoor deze resultaten zijn behaald is er niet (Groot et al., 2000). Tevens staan financiële maatstaven bekend als historisch en te veel geconcentreerd op korte termijn resultaten. Zo kan bijvoorbeeld een investering op korte termijn een verhoging van de winst betekenen, maar uiteindelijk een negatief effect hebben op waardecreatie op de lange termijn (Kaplan & Norton, 1996b) Tot slot is het zo dat financiële informatie gemakkelijk te manipuleren is wat als gevolg heeft dat financiële prestatimaatstaven mooier worden gepresenteerd dan deze werkelijk zijn, wat uiteindelijk een negatieve invloed kan hebben op het bedrijf.

2.6.2 Nieuwe managementthema's

Bedrijven hebben tegenwoordig te maken met verschillende uitdagingen en bevinden zich in een dynamische omgeving. Door het voldoen aan de eisen van de omgeving kunnen bedrijven successen behalen. Om op een effectieve manier om te gaan met de verschillende uitdagingen implementeren bedrijven allerlei verschillende systemen om te voldoen aan de eisen van de consument en het leervermogen van de organisatie te vergroten (Groot et al., 2000). Prestatiemeting binnen bedrijven dient meer informatie over alle mogelijke dimensies van prestatie binnen het bedrijf te geven en tevens dient deze informatie snel beschikbaar te zijn voor relevante personen.

2.7 Meer dan alleen het meten van prestaties

De Balanced Scorecard is in eerste instantie ontworpen voor het meten van prestaties (Kaplan & Norton, 1992). Op het moment dat bedrijven een basissysteem voor het meten van strategie ontwikkelden, merkten Kaplan & Norton op dat prestatiemeting consequenties had voor de toekomst. Volgens hen werd er door prestatiemeting een focus gecreëerd voor de toekomst. De gekozen prestatimaatstaven door een bedrijf bevatten waardevolle informatie voor de toekomstige strategie en bedrijven integreren deze prestatimaatstaven dan ook in een managementsysteem. Op deze manier wordt de Balanced Scorecard gebruikt als een strategisch management systeem. Kaplan & Norton claimen dan ook dat de Balanced Scorecard een bijdrage kan leveren aan het opvullen van gaten tussen het ontwikkelen en daadwerkelijk realiseren van een bepaalde strategie (Ahn, 2001). Dit wordt gedaan door het ondersteunen en linken van vier belangrijke managementprocessen namelijk:

1. Het verhelderen en vertalen van visie en strategie
2. Het communiceren en linken van strategische doelstellingen en prestatimaatstaven
3. Plannen, stellen van doelen en daarbij behorend stroomlijnen van strategische plannen
4. Het versterken van het leerproces en strategische feedback (Kaplan & Norton, 1996b).

Samenvattend kan worden gezegd dat de Balanced Scorecard een systeem voor prestatiemeting en tevens een strategisch management systeem is. Het overkomt de problemen die gebruikelijk zijn bij het gebruik van traditionele financiële prestatimaatstaven doordat er naast financiële maatstaven ook aandacht wordt besteed aan niet-financiële prestatimaatstaven.

3. Voor- en Nadelen van de Balanced Scorecard

In dit onderdeel van de scriptie worden de voor- en nadelen van de Balanced Scorecard beschreven.

3.1 Voordelen van de Balanced Scorecard

Het gebruik van de Balanced Scorecard brengt vele voordelen met zich mee. Ten eerste worden de problemen geassocieerd met traditionele financiële prestatemaatstaven opgelost, aangezien er ook gebruik wordt gemaakt van niet-financiële prestatemaatstaven. Dit geeft tevens meer inzicht in redenen voor bijvoorbeeld zeer goede of juist zeer slechte prestaties van een bedrijf. Ten tweede biedt de Balanced Scorecard de voordelen van twee systemen. Zo kan er namelijk aan één kant prestatie worden gemeten doordat in elk van de vier perspectieven binnen de Balanced Scorecard prestatemaatstaven zijn geformuleerd. Naast het meten van de prestatie maakt de Balanced Scorecard het ook mogelijk om managementprocessen zoals het vertalen van de visie en strategie en het communiceren van strategische doelstellingen, te ondersteunen en aan elkaar te linken. Op deze manier functioneert de Balanced Scorecard zowel als een systeem voor prestatiemeting als voor een strategisch management systeem. Verder is het zo dat de Balanced Scorecard de integratie van managementprocessen verbeterd (De Geuser et al., 2009). Tot slot is het zo dat managers door gebruik van de Balanced Scorecard binnen verschillende afdelingen beter op de hoogte zijn van de lange termijn doelen van het bedrijf, wat tegelijkertijd ook zorgt voor meer gedrevenheid om deze doelen ook daadwerkelijk te realiseren (Kaplan & Norton, 1996b).

3.2 Nadelen van de Balanced Scorecard

Hoewel er vele voordelen zijn aan het gebruik van de Balanced Scorecard, zijn er echter ook een aantal nadelen te noemen die hangen aan het gebruik van de Balanced Scorecard. Kaplan & Norton adviseren dat bedrijven de Balanced Scorecard geheel dienen in te vullen. Het invullen van de hele Balanced Scorecard is een proces dat veel tijd kost en het implementeren van een proefversie die nog niet compleet is levert vaak meer voordelen dan het wachten op het compleet invullen van de Balanced Scorecard in een bedrijf (Mooraj et al., 1999). Verder is het zo dat het invoeren van de Balanced Scorecard voor een bepaald bedrijf invloed zal hebben op andere management- en beheersingssystemen binnen het bedrijf en omgekeerd. Om ervoor te zorgen dat werknemers ook daadwerkelijk meewerken aan de implementatie van de Balanced Scorecard is het nodig om te laten zien dat de Balanced Scorecard niet een supplement is aan bestaande systemen, maar dat het daadwerkelijk een nieuw systeem is. De Balanced Scorecard zal vaak nieuwe informatie nodig hebben, wat op haar beurt zal leiden tot investeringen in nieuwe datacollectie systemen en bijbehorend nieuwe verantwoordelijkheden voor werknemers. Gezamenlijk zou dit een weerstandsreactie vanuit de werknemers kunnen oproepen (Mooraj et al., 1999). Tot slot wordt er wel gesproken over oorzaak-gevolg relaties binnen de Balanced Scorecard maar is het problematisch dat er geen tijdsdimensie is opgenomen in de Balanced Scorecard. De oorzaak-gevolg relaties in de Balanced Scorecard kunnen gedrag stimuleren waardoor managers processen in de gaten gaan houden met een helikopterview, in plaats van dichtbij het

proces betrokken te zijn wat uiteindelijk een negatief effect kan hebben op prestaties binnen het bedrijf (Norreklit et al., 2008).

Samenvattend kan worden gezegd dat de Balanced Scorecard zowel voor- als nadelen biedt. De voordelen zijn vooral dat nadelen die hangen aan alleen het gebruik van financiële maatstaven worden geëlimineerd. Tevens is er een betere integratie van managementprocessen en zijn managers beter op de hoogte van de strategie wat de betrokkenheid vergroot. De nadelen hebben vooral te maken met de benodigde tijd om de Balanced Scorecard in te vullen, de benodigde investeringen en de mogelijke weerstand van medewerkers in het bedrijf.

4. Empirische onderzoeken naar het effect van de Balanced Scorecard

In dit onderdeel van de scriptie zullen zes onderzoeken, waarin het effect van de Balanced Scorecard op prestaties van bedrijven is onderzocht, worden behandeld.

4.1 Onderzoek van Hoque & James (2000)

4.1.1 Het onderzoek

Hoque en James (2000) hebben een onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen organisatiegrootte, fase van een product in de productlevenscyclus, marktpositie en het gebruik van de Balanced Scorecard door bedrijven. Dit is gedaan met behulp van een regressieanalyse. Tevens is aan de hand van een ANOVA test gekeken of het gebruik van de Balanced Scorecard invloed heeft op de prestaties van het bedrijf. Er is gebruik gemaakt van vragenlijsten die zijn verstuurd naar Chief financial controllers van 188 productiebedrijven gevestigd in Australië. Van de 188 verstuurde vragenlijsten zijn er 66 ingevulde vragenlijsten terugontvangen.

De variabele organisatiegrootte is gemeten aan de hand van drie maatstaven, namelijk de omzet, de totale activa en het aantal werknemers. De drie maatstaven vertonen een significante correlatie en zijn daarom representatief voor de variabele grootte van de organisatie (Hoque & James, 2000). De fase van het product in de productlevenscyclus is gemeten aan de hand van een instrument ontwikkeld door Merchant (1984). Er is één hoofdvraag opgesteld, met verschillende subvragen waarin de respondenten in een percentage dienen aan te geven in hoeverre het product binnen het bedrijf groeit, volwassen is of juist te maken heeft met terugval. De percentages op de subvragen zijn gebundeld tot de variabele, fase van het product in de productlevenscyclus (Hoque & James, 2000). De marktpositie is ook gemeten aan de hand van een instrument ontwikkeld door Merchant (1984). Hierbij is aan respondenten gevraagd om aan de hand van een Likert-schaal het aandeel in de winst van het bedrijf in vergelijking met concurrenten op te geven. Het gebruik van de Balanced Scorecard is gemeten aan de hand van een instrument met 20 items, wat in een eerder onderzoek door Hoque, Mia en Alam (1997) is ontwikkeld. De items in het instrument hebben betrekking op de vier perspectieven binnen de Balanced Scorecard zoals deze zijn geformuleerd door Kaplan & Norton (1996b). Aan de respondenten is gevraagd om aan te geven in welke mate elk item wordt gebruikt om de prestaties binnen het bedrijf te meten. Op de verschillende items is een factoranalyse uitgevoerd waaruit blijkt dat de items geclusterd kunnen worden in vier groepen die overeenkomen met de vier perspectieven binnen de Balanced Scorecard (Hoque & James, 2000). Tot slot is de variabele prestatie binnen het bedrijf, gemeten aan de hand van vijf maatstaven, namelijk Return on Investment (ROI), winstoverslag op verkopen, utilisatie van capaciteit, klanttevredenheid en productkwaliteit (Hoque & James, 2000). Op de vijf maatstaven is tevens een factoranalyse uitgevoerd waaruit blijkt dat de maatstaven in één variabele kunnen worden geclusterd. De respondenten zijn gevraagd om aan de hand van een Likert schaal de prestaties van het bedrijf in vergelijking met concurrenten op te geven (Hoque & James, 2000).

4.1.2 Resultaten

Uit de resultaten van het onderzoek van Hoque & James blijkt dat er een significante relatie is tussen de organisatiegrootte en het gebruik van de Balanced Scorecard, en dat specifiek, grotere organisaties eerder gebruik maken van de Balanced Scorecard dan organisaties van kleinere omvang (Hoque & James, 2000). Tevens is geconcludeerd dat er sprake is van een positieve relatie tussen een vroege fase (groEIFase) van een product in de productlevenscyclus en het gebruik van de Balanced Scorecard. Er is geen relatie te vinden tussen een sterke marktpositie en het gebruik van de Balanced Scorecard. Tot slot blijkt uit het onderzoek dat gebruik van de Balanced Scorecard wordt geassocieerd met betere prestaties van het bedrijf. Opmerkelijk hierbij is dat deze relatie niet afhankelijk is van organisatiegrootte, fase van het product in de productlevenscyclus of marktpositie (Hoque & James, 2000).

4.2 Onderzoek van Ittner, Larcker en Randall (2003)

4.2.1 Het onderzoek

Ittner, Larcker en Randall (2003) hebben een onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen tevredenheid met het prestatiesysteem binnen een bedrijf, economische prestaties en twee strategische methoden voor het meten van prestaties, namelijk het gebruiken van meer en diverse prestatimaatstaven en het vergroten van de aansluiting van prestatiemeting met de bedrijfsstrategie en waardebronnen (Ittner et al., 2003). Gezien de relevantie van dit onderzoek voor deze scriptie, zal ik mij behouden tot informatie die betrekking heeft op de Balanced Scorecard en het effect ervan.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van data van een onderzoek dat is uitgevoerd door Ittner et al. (2003) in samenwerking met het *Capgemini Ernst & Young Center for Business Innovation*. Er zijn voor dit onderzoek 600 bedrijven benaderd, waarvan er van 140 bedrijven ingevulde vragenlijsten terug zijn ontvangen (Ittner et al., 2003). Met behulp van de informatie die is verkregen uit de ingevulde vragenlijsten is er in dit onderzoek informatie over vijf verschillende prestatimaatstaven vrijgekomen, namelijk rentabiliteit van het totale vermogen, de tevredenheid met het systeem voor het meten van prestatie, de omzetgroei van drie voorgaande jaren, het aandelenrendement over het voorgaande jaar en tot slot het aandelenrendement van drie voorgaande jaren. De verschillende hypothesen in dit onderzoek worden getest door de relatie tussen de prestaties van het bedrijf te vergelijken met vier karakteristieken van systemen voor prestatiemeting namelijk: diversiteit in het meten van prestatie, aansluiting met de bedrijfsstrategie, aansluiting met bronnen van waardecreatie en tot slot het gebruik van technieken die zorgen voor aansluiting bij het meten van prestatie (Ittner et al., 2003).

4.2.2 Resultaten

Uit het onderzoek van Ittner, Larcker en Randall blijkt dat 20% van de ondervraagde bedrijven gebruik maakt van de Balanced Scorecard. Wat opmerkelijk is aan de resultaten van dit onderzoek is dat blijkt dat 77% van de ondervraagde bedrijven die gebruik zeggen te maken van de Balanced Scorecard weinig, of in het ergste geval, geen vertrouwen hebben in het gebruik van bedrijfsmodellen. Dit is een opmerkelijke bevinding aangezien Kaplan & Norton stellen dat het gebruik van bedrijfsmodellen, zoals modellen voor oorzaak-gevolg relaties, een essentieel onderdeel is van de Balanced Scorecard. Tevens blijkt uit het onderzoek dat bedrijven die gebruik maken van de Balanced Scorecard, voor een aantal belangrijke doelstellingen niet méér nadruk leggen op het gebruik van niet-financiële maatstaven, in vergelijking met niet-gebruikers van de Balanced Scorecard. Dit is tevens een opmerkelijke bevinding omdat het gebruik van niet-financiële maatstaven ook een belangrijk onderdeel is van de Balanced Scorecard. Wat betreft het gebruik van de Balanced Scorecard en de mate van tevredenheid met het prestatiesysteem blijkt dat deze relatie positief is. Er wordt echter geen relatie gevonden tussen het gebruik van de Balanced Scorecard met de omzetgroei over het voorgaande jaar en het aandelenrendement over het voorgaande- en de drie voorgaande jaren. Tot slot is de relatie met het gebruik van de Balanced Scorecard en de rentabiliteit van het totale vermogen negatief. Uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de Balanced Scorecard een positieve invloed heeft op de tevredenheid met het systeem, maar dat er sprake is van geen of zelfs een negatieve relatie tussen het gebruik van de Balanced Scorecard en economische prestaties van bedrijven (Ittner et al., 2003).

4.3 Onderzoek van Davis & Allbright (2004)

4.3.1 Het onderzoek

Davis en Allbright (2004) hebben een onderzoek uitgevoerd naar het effect van de Balanced Scorecard op financiële prestaties van bedrijven. Het onderzoek is uitgevoerd bij een bank gevestigd in het zuidoosten van de Verenigde Staten. De bank heeft 30 locaties verspreid over de hele wereld, en bestaat uit twee regionale divisies. Elke divisie bestaat uit 7 filialen (Davis & Allbright, 2004). De Balanced Scorecard is slechts door één divisie ingevoerd.

Als onderzoeksmethode is er gekozen voor een veldonderzoek. In het onderzoek is er gebruik gemaakt van het onderzoeksmodel van Cook & Campbell (1979) om te kunnen kijken of er na de implementatie van de Balanced Scorecard een verbetering is op te merken van de financiële prestaties van de bank (experimentele groep). Tevens is er een controlegroep opgenomen, die de situatie weergeeft zonder de implementatie van de Balanced Scorecard. De financiële prestaties van de experimentele en de controlegroep zijn gedurende een periode van 24 maanden geobserveerd. De onderzoekers verwachten dat dit onderzoek voor meer betrouwbare conclusies zal zorgen door het gebruik van een controlegroep en het uitvoeren van observaties voor- en na de implementatie van de Balanced Scorecard (Davis & Allbright, 2004).

Voor het meten van de variabele prestatie is er gebruik gemaakt van een combinatie van negen kritieke financiële maatstaven die geformuleerd zijn in het financiële perspectief van de Balanced Scorecard van de verschillende filialen die de Balanced Scorecard hebben geïmplementeerd (Davis & Allbright, 2004). De combinatie van de negen kritieke financiële maatstaven wordt in dit onderzoek de Composite Key Financial Measure (CKFM) genoemd. De CKFM is een prestatie maatstaf die alle filialen van de bank willen maximaliseren (Davis & Allbright, 2004). Om tot een conclusie te komen is er door middel van een Wilcoxon test gekeken of de CKFM's voor de experimentele groep significant groter zijn na de implementatie van de Balanced Scorecard. Tevens is er gekeken of de verandering in de CKFM's significant groter is dan de verwachte verandering van de CKFM's van de controlegroepen als er geen Balanced Scorecard geïmplementeerd zou worden (Davis & Allbright, 2004).

4.3.2 Resultaten

Uit het onderzoek van Davis & Allbright (2004) blijkt dat de prestaties van de experimentele en de controlegroep aan het begin van de observatieperiode gelijk zijn. Uit de Wilcoxon test is op te merken dat voor de experimentele groep sprake is van een significant verschil in de CKFM's, voor- en na de observatieperiode, ofwel voor- en na de implementatie van de Balanced Scorecard. Tevens blijkt uit de Wilcoxon test dat er voor de experimentele groep sprake is van een grotere verbetering in de CKFM's dan bij de controlegroep. Er wordt geconcludeerd dat het gebruik van de Balanced Scorecard een significante en positieve invloed heeft op de CKFM's, ofwel de financiële prestaties van de verschillende filialen.

4.4 Onderzoek van Crabtree & DeBusk (2006)

4.4.1 Het onderzoek

Crabtree en DeBusk (2006) hebben een onderzoek uitgevoerd naar het effect van de Balanced Scorecard op prestaties van bedrijven. De reden tot een dergelijk onderzoek is dat de onderzoekers vinden dat er te weinig onderzoek is verricht naar de effectiviteit van de Balanced Scorecard (Crabtree & DeBusk, 2006). Het onderzoek is uitgevoerd onder leden van het Institute of Management Accountants (IMA). De leden van dit instituut bekleden managementposities in meer dan 1000 bedrijven. Doel van het onderzoek is om antwoord te vinden op de volgende vragen (Crabtree & DeBusk, 2006):

1. Hoe verspreid is het gebruik van de Balanced Scorecard?
2. In welke industrieën maken bedrijven gebruik van de Balanced Scorecard?
3. Leidt het invoeren van een Balanced Scorecard tot verbeteringen van operationele prestaties en rentabiliteit?
4. Linken bedrijven de Balanced Scorecard vaak aan compensatie?

4.4.2 Resultaten

Uit het onderzoek van Crabtree en DeBusk blijkt dat 23% van de bedrijven gebruik maakt van de Balanced Scorecard. Deze gebruikers worden in het onderzoek voor het gemak, regelmatige gebruikers, genoemd (Crabtree & DeBusk, 2006). Regelmatige gebruikers van de Balanced Scorecard zijn in verschillende industrieën te vinden waaronder: productiebedrijven, dienstverleners en transportbedrijven. 88% van de bedrijven die regelmatig gebruik maken van de Balanced Scorecard zeggen een verbetering te zien in operationele prestaties en 66% van dit aantal spreekt zelfs over een stijging van de winst na de implementatie van de Balanced Scorecard.

Wat volgens Crabtree & DeBusk opmerkelijk is, is dat meer dan de helft van de implementaties van de Balanced Scorecard mislukt. Veel voorkomende problemen bij de implementatie van de Balanced Scorecard zijn ruisvorming in communicatie en problemen met het vertalen van de strategie in concrete actiepunten (Crabtree & DeBusk, 2006). Het gebeurt al te vaak dat doelstellingen worden geformuleerd door het topmanagement, en dat deze vaag zijn voor de medewerkers werkzaam binnen de middelste of de onderste laag van het bedrijf. Het er beter bij betrekken van medewerkers bij het formuleren van doelstellingen en formuleren van prestatie maatstaven zou wellicht tot meer betrokkenheid van de medewerkers leiden wat uiteindelijk zijn vruchten zal afwerpen voor het succes van de Balanced Scorecard (Crabtree & DeBusk, 2006).

60% van de bedrijven die gebruik maken van de Balanced Scorecard hebben financiële vergoedingen verbonden aan het behalen van bepaalde doelstellingen die congruent zijn met maatstaven binnen de vier perspectieven van de Balanced Scorecard. Hoewel meer dan de helft van de reguliere gebruikers van de Balanced Scorecard financiële vergoedingen verbindt aan het behalen van bepaalde doelstellingen, zijn hieraan ook vele risico's verbonden (Crabtree & DeBusk, 2006). Een mogelijkheid voor het linken van prestaties aan vergoeding is bijvoorbeeld door gebruik te maken van een formule. Aangezien het niet mogelijk is om 20 verschillende prestatie maatstaven op te nemen in een formule wordt er meestal gekozen voor de opname van een klein aantal prestatie maatstaven in een formule. Vergoedingen die zijn gebaseerd op een formule bijvoorbeeld zouden er zo voor kunnen zorgen dat managers of werknemers zich alleen gaan focussen op de variabelen die zijn of haar vergoedingen verhogen, in plaats van een focus op de financiële gezondheid en uiteindelijk de continuïteit van het bedrijf (Crabtree & DeBusk, 2006). Tevens zorgen formules met een klein aantal prestatie maatstaven ervoor dat er alleen maar aandacht wordt besteedt aan financiële prestatie maatstaven, waardoor de essentie van de Balanced Scorecard verdwijnt. Een andere mogelijkheid om vergoedingen te linken aan prestaties is door subjectief te bepalen welke maatstaven van belang zijn, en de vergoedingen op basis hiervan vast te stellen. Kaplan & Norton zien vele voordelen in een dergelijke methode omdat managers voor een bepaalde periode meer aandacht kunnen besteden aan zeer belangrijke maatstaven boven algemene of zelfs onbelangrijke maatstaven (Crabtree & DeBusk, 2006). Er zijn echter ook aan deze methode vele risico's verbonden waaronder dat het mogelijk is dat er teveel

aandacht besteed wordt aan financiële maatstaven, met alle nadelen daarvan. Tevens is het voor werknemers moeilijk om te begrijpen hoe de bonussen zijn vastgesteld en tot slot zullen werknemers die een kleinere vergoeding hebben gekregen dan andere collega's dan zij hadden verwacht deviant gedrag vertonen (Crabtree & DeBusk, 2006).

Crabtree & DeBusk (2006) concluderen dat het linken van doelstellingen die geformuleerd zijn in de Balanced Scorecard aan vergoedingen een complexe taak is met vele risico's, maar dat het een essentieel ingrediënt is om een succesvolle implementatie van de Balanced Scorecard te behalen. Bedrijven dienen doelstellingen te relateren aan vergoedingen, maar hierbij dient er ook aandacht te worden besteed aan de risico's en mogelijk preventieve maatregelen.

4.5 Onderzoek van Crabtree & DeBusk (2008)

4.5.1 Het onderzoek

Crabtree en DeBusk (2008) hebben tevens een ander onderzoek uitgevoerd naar het effect van de Balanced Scorecard op prestaties van bedrijven. Als onderzoeksmethode is gebruik gemaakt van een 'matched pair design' techniek. Deze techniek is eerder ook gebruikt in onderzoeken naar effectiviteit van managementsystemen zoals: Economic Value Added, Activity Based Costing en Total Quality Management (Crabtree & DeBusk, 2008). Om tot een goede conclusie te kunnen komen is er gekozen voor een studie met een tijdshorizon van 3 jaar zodat de implementatie van de Balanced Scorecard in de onderzochte bedrijven rond is, en er betrouwbare uitspraken gedaan kunnen worden over positieve of eventueel negatieve effecten van de Balanced Scorecard.

De data in dit onderzoek is afkomstig van leden van het Institute of Management Accountants (IMA). Er heeft een zorgvuldige selectie plaatsgevonden, zodat alleen mensen met een directie/management positie zijn benaderd. In totaal is er naar 16053 leden digitale vragenlijsten opgestuurd, waarvan er vragenlijsten van 1025 bedrijven terug zijn ontvangen. Uiteindelijk zijn de resultaten van dit onderzoek gebaseerd op 107 bedrijven die geen gebruik maken van de Balanced Scorecard en 57 bedrijven die wel gebruik maken van de Balanced Scorecard (Crabtree & DeBusk, 2008).

De bedrijven die gebruik maken van de Balanced Scorecard en de bedrijven die geen gebruik maken van Balanced Scorecard zijn met elkaar vergeleken op verschillende criteria, namelijk de marktwaarde van het vermogen, de verhouding tussen de boek- en marktwaarde van de aandelen en tot slot de waarde van de activa verminderd met de schulden. Voor de variabele prestaties/succes van het bedrijf is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de uitkeringen voor de aandeelhouders, aangezien dit meestal het belangrijkste doel is binnen vele bedrijven (Crabtree & DeBusk, 2008). De uitkeringen van de gebruikers en niet-gebruikers van de Balanced Scorecard zijn met elkaar vergeleken om tot een conclusie te komen.

4.5.2 Resultaten

Uit het onderzoek van Crabtree en DeBusk blijkt dat bedrijven die gebruik maken van de Balanced Scorecard hogere winsten behalen dan de niet-gebruikers. Gebruikers van de Balanced Scorecard presteren 27.12% punten (marktwaarde van het vermogen), 30.17% punten (verhouding tussen de boek- en marktwaarde) en tot slot 27,58% punten (verhouding tussen de waarde van de activa vermindert met de schulden) hoger op de genoemde criteria, dan bedrijven die geen gebruik maken van de Balanced Scorecard (Crabtree & DeBusk, 2008). Wat opvalt is dat de verschillen tussen de gebruikers en niet-gebruikers van de Balanced Scorecard, in verloop van tijd aanzienlijk veranderen, waaruit geconcludeerd kan worden dat de Balanced Scorecard na volledige implementatie zijn vruchten afwerpt. Uit de resultaten van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat bedrijven die gebruik maken van de Balanced Scorecard hogere winsten behalen, wat uiteindelijk voor de aandeelhouders hogere winstuitkeringen betekent.

4.6 Onderzoek van De Geuser, Mooraj en Oyon (2009)

4.6.1 Het onderzoek

De Geuser, Mooraj en Oyon (2009) hebben een onderzoek uitgevoerd naar het effect van de Balanced Scorecard. Centraal in het onderzoek staan de volgende vragen:

1. Zorgt de Balanced Scorecard voor waardecreatie binnen bedrijven?
2. Zo ja. Hoe draagt de Balanced Scorecard bij aan prestaties van het bedrijf?

Om tot een antwoord op de eerste vraag te komen is gebruik gemaakt van het onderzoeksmodel van Foster & Swenson (1997) naar determinanten en succes van het Activity-Based Cost Management (ABCM) systeem. De auteurs hebben gekozen voor een soortgelijke formulering van de variabele prestatie van het bedrijf als bij Foster & Swenson omdat ABCM en de Balanced Scorecard volgens hen als managementsysteem veel gelijkenissen vertonen. Om tot een antwoord te komen op de tweede onderzoeksvraag hebben de onderzoekers gebruik gemaakt van de door Kaplan & Norton geformuleerde principes voor een succesvolle implementatie van de Balanced Scorecard, in de literatuur ook wel bekend als de *Strategy-Focused-Organisation (SFO)*. Er is gebruik gemaakt van een regressieanalyse om tot een conclusie te komen.

De onderzoekers hebben om de onderzoekspopulatie te bepalen gekeken naar de presentielijsten van vier conferenties met als onderwerp 'De Balanced Scorecard in de praktijk' die zijn gehouden in Zurich, Lausanne, London en Brussel. De methode van datacollectie in dit onderzoek is een vragenlijst die bestaat uit 68 gesloten vragen. In totaal zijn er vragenlijsten naar 164 bedrijven verstuurd, waarvan er 76 zijn terugontvangen. De meerderheid van deze vragenlijsten is afkomstig van grote internationale bedrijven (De Geuser et al., 2009).

Met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag is gekozen om voor de variabele prestaties van bedrijven gebruik te maken van vijf maatstaven, namelijk de managementevaluatie van het succes van de Balanced Scorecard, de relatie tussen kosten en baten in het ontwikkelen van de Balanced Scorecard, de integratie van cruciale managementprocessen door de Balanced Scorecard, een vergroting van de autonomie voor business units door de ontwikkeling van de Balanced Scorecard en tot slot een gewogen maatstaf die het algemene succes van de implementatie van de Balanced Scorecard weergeeft (De Geuser et al., 2009). Met betrekking tot de tweede onderzoeksvraag is er een test uitgevoerd op de principes die volgens Kaplan & Norton belangrijk zijn voor een succesvolle implementatie van de Balanced Scorecard, oftewel de steun van het topmanagement voor de ontwikkeling van de Balanced Scorecard, de rol van de Balanced Scorecard bij het ontwikkelen van de bedrijfsstrategie en het stellen van strategische doelen, de ontwikkeling van de Balanced Scorecard om processen, diensten en competenties beter op elkaar af te stemmen, de participatie van iedereen in het bedrijf voor de ontwikkeling en implementatie van de Balanced Scorecard en tot slot de mate waarin de Balanced Scorecard is ontwikkeld om invloed uit te oefenen op managementpraktijken, processen en systemen (De Geuser et al., 2009).

4.6.2 Resultaten

Uit het onderzoek van De Geuser, Mooraj en Oyon blijkt dat de ontwikkeling van de Balanced Scorecard door bedrijven een positieve bijdrage levert aan de prestaties van het bedrijf. De gemiddelde score van alle maatstaven van de variabele prestaties van bedrijven zijn namelijk significant (De Geuser et al., 2009). Uit de resultaten blijkt dat het grootste voordeel van de Balanced Scorecard volgens de respondenten de integratie van verschillende managementprocessen van een business unit is en dat de Balanced Scorecard een belangrijke rol speelt in het vergroten van de autonomie binnen business units (De Geuser et al., 2009).

Wat betreft de bronnen van prestaties die afkomstig zijn van de Balanced Scorecard blijkt uit de regressieanalyse dat drie van de vijf principes zoals deze staan geformuleerd in de *SFO* van Kaplan & Norton, significant zijn. Zo kan geconcludeerd worden dat de Balanced Scorecard een positief effect heeft op prestaties van bedrijven als het als hoofdgereedschap wordt gebruikt om de strategie van een bedrijf te vertalen in operationele termen. Tevens blijkt dat hoe meer de Balanced Scorecard wordt ontwikkeld om invloed uit te oefenen op managementpraktijken, processen en systemen, des te beter de prestaties binnen het bedrijf zijn. Tot slot is uit de resultaten te interpreteren dat de Balanced Scorecard de meeste impact heeft als het is ontwikkeld om verschillende processen, diensten en competenties beter op elkaar af te stemmen (De Geuser et al., 2009). De steun van het topmanagement en de participatie van iedereen binnen het bedrijf voor het ontwikkelen en implementeren van de Balanced Scorecard hebben geen invloed op de prestaties van het bedrijf.

4.7 Beperkingen van de geanalyseerde onderzoeken

Hoewel alle behandelde onderzoeken met alle zorgvuldigheid zijn uitgevoerd, verdient het de aandacht om ook in te gaan op de beperkingen van de verschillende onderzoeken. Zo is in het onderzoek van Hoque & James (2000) het gebruik van de Balanced Scorecard niet direct gemeten. Er wordt in dit onderzoek vanuit gegaan dat als er gebruik wordt gemaakt van verschillende soorten prestatimaatstaven, dit een teken is voor (effectief) gebruik van de Balanced Scorecard, terwijl het gebruik van verschillende soorten prestatimaatstaven niet meteen betekent dat er sprake is van (effectief) gebruik van de Balanced Scorecard. Tevens is het zo dat het onderzoek van Hoque & James alleen is uitgevoerd onder Australische productiebedrijven, wat een probleem vormt met betrekking tot generalisatie van de resultaten naar andere situaties. Tot slot is er gebruik gemaakt van een kleine steekproef in dit onderzoek. In het onderzoek van Ittner, Larcker en Randall (2003) is er eveneens sprake van een aantal beperkingen. Zo zeggen de onderzoekers dat er kans is dat bij het invullen van de vragenlijsten, de respondenten een tendens naar een bepaald perspectief zouden kunnen hebben, wat van invloed kan zijn op de resultaten. Een andere beperking van dit onderzoek is dat er problemen zijn met het gebruikte instrument waarmee gekeken kan worden hoe bedrijven daadwerkelijk prestatie meten. Dit zou kunnen bijdragen aan een onjuiste weergave van de resultaten. Tot slot is het zo dat er in dit onderzoek is gekeken naar de zogenaamde ‘early adopters in 1999’ van de Balanced Scorecard. Dit betekent dat de gebruikers van de Balanced Scorecard niet de mogelijkheid hebben gehad om terug te vallen op ervaringen van andere gebruikers en ook geen inzichten hebben kunnen opdoen van artikelen van bijvoorbeeld Kaplan & Norton die zijn geschreven na 1999. Dit zou wellicht een verklaring kunnen zijn voor de negatieve resultaten in dit onderzoek met betrekking tot de Balanced Scorecard (Crabtree & DeBusk, 2008). Tot slot zijn ook de resultaten in dit onderzoek niet te generaliseren omdat het onderzoek slechts is uitgevoerd onder bedrijven in de financiële sector. In het onderzoek van Davis & Allbright zijn de bedrijven geobserveerd voor een periode van 24 maanden. Om uitspraken te doen over een daadwerkelijke verbetering van prestaties, die ook in volgende jaren zijn continuïteit behoudt, is het nodig om een langere observatieperiode te nemen. Tevens zijn er in dit onderzoek ook een aantal beperkingen die te maken hebben met de toegepaste onderzoeksmethode. Omdat er in dit onderzoek sprake is geweest van veldonderzoek is het bijvoorbeeld mogelijk dat prestaties van de verschillende bankfilialen zijn verbeterd vanwege de aandacht die zij hebben gekregen van de onderzoekers, in de literatuur ook wel bekend als een ‘*Hawthorne effect*’ (Davis & Allbright, 2004). Tot slot zijn ook de resultaten in dit onderzoek niet te generaliseren omdat het onderzoek slechts is uitgevoerd onder bankfilialen. Wat betreft het onderzoek van Crabtree & DeBusk (2008) is op te merken dat de adoptie van de Balanced Scorecard moeilijk is te meten. Zo zeggen de onderzoekers dat het niet mogelijk was om informatie in te winnen over de betrokkenheid van het management bij de Balanced Scorecard, wat mogelijk invloed kan hebben op de resultaten en de bijbehorende conclusies. Tot slot merken De Geuser et al. (2009) op dat prestaties van bedrijven in hun onderzoek moeilijk zijn te meten omdat er sprake is van veel subjectiviteit in de gebruikte formulering van Foster & Swenson (1997). Verder is het zo dat de bedrijven in het onderzoek verschillende interpretaties hebben over het Balanced Scorecard concept, wat een mogelijke invloed kan hebben op de

resultaten. Tot slot is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een steekproef die niet willekeurig is geselecteerd, en is er tevens sprake van een klein aantal respondenten.

Wat aan drie van de gevoerde onderzoeken opvalt, is dat er problemen zijn met betrekking tot de mate van generalisatie van de resultaten. Tevens is het zo dat in elk onderzoek de variabele prestaties van het bedrijf op een andere manier wordt geformuleerd en dat er in elk onderzoek gebruik is gemaakt van een andere onderzoeks aanpak. Zo is er bijvoorbeeld in het onderzoek van Davis & Allbright (2004) gebruik gemaakt van veldonderzoek terwijl in het onderzoek van Hoque & James (2000) regressieanalyse en een ANOVA toets zijn gebruikt. De verschillende aanpakken van onderzoek en invullingen van de variabelen maken het daarom moeilijk om harde uitspraken te doen over de effectiviteit van de Balanced Scorecard. Hoewel vijf van de zes onderzochte studies bewijs tonen voor een positief effect van de Balanced Scorecard op prestaties van bedrijven, dient er tevens rekening te worden gehouden met andere variabelen die een mogelijke invloed hebben op prestaties van bedrijven, maar die niet naar voren komen in het onderzoek. Zo hoeft het niet te betekenen dat de Balanced Scorecard in alle onderzoeken de variabele is die invloed heeft op de prestaties van het bedrijf, maar is het bijvoorbeeld mogelijk dat variabelen zoals de omgeving, grootte van het bedrijf, cultuur, competenties, medewerkers etc. van invloed zijn.

5. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

In dit hoofdstuk wordt er aandacht besteed aan aanbevelingen voor toekomstig onderzoek naar de effectiviteit van de Balanced Scorecard.

Hoewel er vele onderzoeken zijn uitgevoerd naar de effectiviteit van de Balanced Scorecard is er een aantal punten waar in toekomstig onderzoek aandacht aan dient te worden besteed. In het tweede hoofdstuk van deze scriptie is te lezen dat de Balanced Scorecard een divers systeem is, wat betekent dat als bedrijven besluiten om gebruik te maken van de Balanced Scorecard, deze dan ook voor ieder bedrijf uniek zal zijn. In toekomstig onderzoek dient er naar mijn idee dan ook aandacht te worden besteed aan onderzoek van de Balanced Scorecard in verschillende bedrijven in plaats van alleen te concentreren op één bepaalde sector. Hoewel deze aanpak wellicht vele beperkingen zal hebben, kunnen er inzichten worden opgedaan over positieve of juist negatieve punten gerelateerd aan bedrijven die opereren in bepaalde industrieën. Als er sprake is van negatieve punten dient er te worden gekeken wat de redenen zijn voor het falen van de Balanced Scorecard. Tevens dient er in toekomstig onderzoek aandacht te worden besteed aan de eerste gebruikers van de Balanced Scorecard en aan de latere meerderheid die de Balanced Scorecard in gebruik neemt. Er zou bijvoorbeeld verwacht kunnen worden dat de latere meerderheid minder problemen ondervindt met het gebruik van de Balanced Scorecard omdat er ervaringen van andere bedrijven die de Balanced Scorecard hebben geïmplementeerd aanwezig zijn, en dat er nieuwe inzichten zijn opgedaan. Door beide groepen te onderzoeken kan er worden gekeken tegen wat voor problemen deze groepen aanlopen in het gebruik van de Balanced Scorecard, en kunnen er zo oplossingen worden geformuleerd. Wat ook een belangrijke aanbeveling voor toekomstig onderzoek is, is dat er dient te worden gekeken naar andere vormen van prestaties van bedrijven. Zo kan er bijvoorbeeld naast economische prestaties ook worden gekeken naar het effect van de Balanced Scorecard op innovatie of klanttevredenheid. Tot slot denk ik dat er ook aandacht dient te worden besteed aan bijvoorbeeld de relatie tussen het gebruik van de Balanced Scorecard en financiële vergoedingen binnen bedrijven, zoals is onderzocht door Crabtree & DeBusk (2006). Het linken van doelstellingen aan financiële vergoedingen gaat gepaard met vele risico's maar is zeer belangrijk voor een succesvol gebruik van de Balanced Scorecard. Toekomstig onderzoek dient zich dan ook te focussen op maatregelen om de risico's te beperken.

6. Conclusie

De hoofdvraag die in deze scriptie centraal staat is:

“Leidt het invoeren van de Balanced Scorecard in de praktijk tot betere prestaties van bedrijven?”

Om een antwoord te krijgen op deze hoofdvragen zijn de volgende deelvragen geformuleerd

- ◆ Hoe werkt de Balanced Scorecard?
- ◆ Wat zijn de voor- en nadelen van de Balanced Scorecard?
- ◆ Blijkt uit empirische onderzoeken dat invoering van de Balanced Scorecard tot betere prestaties van bedrijven leidt?

Hoe werkt de Balanced Scorecard?

De Balanced Scorecard is een systeem voor het meten van de prestaties binnen een bedrijf (Kaplan & Norton, 1996b). Alle mogelijke aspecten van prestatiemeting zijn in de Balanced Scorecard ondergebracht in vier perspectieven, namelijk: een financieel perspectief, een klantenperspectief, een perspectief op interne processen en tot slot een innovatie- en leerperspectief (Kaplan & Norton, 1996b). De werking van de Balanced Scorecard is als volgt. Bedrijven dienen eerst een visie te formuleren. Vervolgens dient deze visie te worden vertaald in een strategie. Nadat er een strategie is geformuleerd is het de bedoeling dat er doelstellingen worden gevormd die geïmplementeerd kunnen worden in één van de hiervoor genoemde perspectieven (Kaplan & Norton, 1993). Binnen elk perspectief van de Balanced Scorecard zijn een aantal prestatieindicatoren geformuleerd die het mogelijk maken om te meten of de gevormde doelstellingen ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Naast het gebruik van de Balanced Scorecard als een systeem voor prestatiemeting kan het tevens worden gebruikt als strategisch management systeem, voor het ondersteunen van (belangrijke) managementprocessen.

Wat zijn de voor- en nadelen van de Balanced Scorecard?

De Balanced Scorecard biedt vele voordelen. Zo worden de problemen die zijn geassocieerd met het gebruik van traditionele financiële prestatieindicatoren geëlimineerd. Tevens biedt de Balanced Scorecard de voordelen van twee systemen, namelijk één voor prestatiemeting en één voor het ondersteunen van managementprocessen. Naast voordelen hangen er echter ook een aantal nadelen aan het gebruik van de Balanced Scorecard. Zo is het invullen van de gehele Balanced Scorecard een proces dat veel tijd kost. Tevens kan het gebruik van de Balanced Scorecard een negatieve invloed hebben op andere management- en beheersingssystemen binnen het bedrijf en omgekeerd. Tot slot zou de Balanced Scorecard kunnen zorgen voor een vergroting van de verantwoordelijkheid van de werknemers wat een weerstandsreactie vanuit de werknemers teweeg zou kunnen brengen (Mooraj et al., 1999).

Blijkt uit empirische onderzoeken dat invoering van de Balanced Scorecard tot betere prestaties van bedrijven leidt?

Uit vijf van de zes geanalyseerde empirische onderzoeken blijkt dat de Balanced Scorecard tot betere prestaties van bedrijven leidt. Hierbij is op te merken dat de variabele prestatie in elk onderzoek op een andere manier is geformuleerd en er tevens in elk onderzoek sprake is van een andere onderzoeks aanpak. Tot slot hebben alle geanalyseerde onderzoeken te maken met allerlei beperkingen. Van de zes geanalyseerde onderzoeken is het onderzoek van Ittner, Larcker en Randall (2003) het enige onderzoek waarin wordt geconcludeerd dat de Balanced Scorecard geen effect heeft op de prestaties van bedrijven.

Tot slot blijft dan de hoofdvraag over:

“Leidt het invoeren van de Balanced Scorecard in de praktijk tot betere prestaties van bedrijven?”

Het is moeilijk om een concreet antwoord te geven op de hoofdvraag aangezien de geanalyseerde onderzoeken vele beperkingen hebben. Als er geen sprake zou zijn van beperkingen, dan zou ik accepteren dat de Balanced Scorecard een effect heeft op de prestaties van bedrijven aangezien vijf van de zes geanalyseerde onderzoeken de conclusie ondersteunen. Echter, door de vele beperkingen in elk onderzoek, het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden, de lage generaliseerbaarheid van een aantal onderzoeken en tot slot de mogelijkheid dat de prestaties van bedrijven worden beïnvloed door andere variabelen dan het gebruik van de Balanced Scorecard is het verstandig om voorzichtig te zijn met het doen van harde uitspraken over de effectiviteit van de Balanced Scorecard.

7. Literatuurlijst

Ahn, H., (2001) Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, 34, pp. 441-461

Atkinson A.A., R. Balakrishnan, P. Booth, J.M. Cote, T. Grout, T. Mali, H. Roberts, E. Ulan, Wu, A., (1997) New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting research*, 9, pp. 80-108

Crabtree, A.D., DeBusk, G.K., (2008) The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting, incorporating Advanced in International Accounting*, 24, pp. 8-15

Davis, S., Allbright, T., (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15, pp. 135-153

DeBusk, G.K., Crabtree, A.D., (2006) Does the Balanced Scorecard improve performance? *Management Accounting Quarterly*, 8 (1), pp. 44-48

De Geuser, F., Mooraj, S., Oyon, D., (2009) Does the Balanced Scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18 (1), pp. 93-122

Groot, T.L.C.M., Van Manen, J.T., Mekhorst, C.J., Roozen, F.A., Van Til, G.E.A., (2000) De Balanced Scorecard: Theorie, toepassingen en ervaringen. Kluwer, Deventer

Hoque, Z., James, W., (2000) Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: impact on Organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, pp. 1-17

Ittner, C.D., Larcker, D.F., Randall, T., (2003) Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 715-741

Kaplan, R.S., en Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* (September/October), 134-147

Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996a) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp 1-12

Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996b) Translating strategy into action – the balanced scorecard. Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts

Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15 (1), pp. 87-104

Mooraj, S., Oyon, D., Hostettler, D., (1999) The Balanced Scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, 17 (5), pp. 481-491

Norreklit, H., Jacobsen, M., Mitchell, F., (2008) Pitfalls in using the Balanced Scorecard. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19 (6), pp. 65-68

Purdue University, www.agecon.purdue.edu, [bezoekt op: 15 April 2009]

Schoute, M., (2004) De effectiviteit van de BSC: recente ontwikkelingen in onderzoek. *Management Control en Accounting*, 5, pp. 24-26