

In de vroege jaren negentig riepen Robert Kaplan en David Norton de Balanced Scorecard (BSC) in het leven. Het managementconcept moet bedrijven helpen hun strategie naar actie te vertalen. Concreet moet worden vertrokken vanuit de bedrijfsvisie en -strategie om vervolgens de kritische succesfactoren te definiëren. De BSC raadt aan dat we de organisatie vanuit vier perspectieven benaderen en daarvoor metrics ontwikkelen en data verzamelen. Die perspectieven zijn: 'leren en groei', 'bedrijfsproces', 'klant' en 'financieel perspectief'. Uiteindelijke bedoeling is de interne en externe processen te analyseren teneinde de performance en de resultaten van het bedrijf te blijven verbeteren. De afgelopen jaren werd de BSC door menige publicatie uitgediept en nog steeds bevolkt goeroe Kaplan geregeld podia over de hele wereld om er zijn concepten te verkondigen. Maar wat met de praktijk? Hoe springen ondernemingen met de veelbelovende theorieën om? Wederwaardigheden kregen we te horen bij Punch International, dat volop met de BSC in de weer is. Het laatste woord over de BSC is duidelijk nog niet gevallen.

[Beter bij benadering juist, dan nauwkeurig verkeerd]

— Balanced Scorecard in de praktijk bij Punch International —

- Zowat een jaar geleden vatte Punch International het plan op de rapportering te automatiseren en daarvoor een rapporteringstool uit te werken. De strategie werd omschreven en een aantal metingen kwamen op papier. Alleen de dataverzameling, in deze toch primordiaal, was nog niet evident. In die tijd trad Christian Volckaert als management accountant bij Punch International in dienst. Hij zou de dataverzameling stimuleren en op zoek gaan naar een heuse balanced scorecard oplossing. Aangezien verschillende plants binnen Punch met SAP werken, werd initieel aan een SAP-oplossing gedacht.

Christian Volckaert: "We hadden al een licentie voor SAP, dus waarom zouden we niet hun Business Warehouse (BW) in huis halen? Alleen bleek dat niet haalbaar, omdat die BW server fysiek dicht bij de database moet staan om niet de massa gegevens over een telefoonlijn te hoeven sturen. Vandaar dat we dan maar naar andere softwarepakketten zijn gaan kijken."

In z'n zoektocht naar een oplossing was het voor Punch een belangrijke voorwaarde dat ze op een partner konden rekenen die over een pakket beschikte. De keuze viel uiteindelijk op Maze Consult, dat het pakket QPR ondersteunt.

Aanvankelijk was het de bedoeling QPR voor de plants die met SAP werken, rechtstreeks in SAP te laten lezen. Maar daar gingen dezelfde bezwaren op als voor de BW-oplossing. QPR kan daarentegen de gegevens uit Excel halen.



Punch International vuurde de BSC op een aantal plants tegelijk af. De groep beschikt namelijk niet over een standaardfabriek. Het is dan ook niet omdat iets in de ene fabriek werkt dat het ook in de andere draait.

De verschillende plants stellen hun gegevens voortaan dan ook in Excel ter beschikking en plaatsen die op een afgesproken plaats. Op die gegevens wordt een ODBC-link (open database connectivity) gelanceerd die automatisch in de Excel-bestanden op zoek gaat naar de cijfers die Punch nodig heeft.

BL: Het is niet zo dat de plants zelf KPI's moeten aanleveren?

C. Volckaert: "Nee. Zij zeggen welke producten ze die maand hebben gemaakt en we maken bij wijze van spreken de som. Met een SQL-statement proberen we uit die gegevens een KPI te halen en die wordt dan in de database van QPR gestopt. Meer dan de gegevens waarover een bedrijf traditioneel beschikt, is er dus niet nodig. Mensen hoeven zelf geen berekeningen uit te voeren. Ze moeten gewoon *raw data* aanleveren. Als we ze zelf een KPI laten rapporteren en de plants worden er op beoordeeld, dan zie je van hier in welke richting ze zullen gaan."

BL: Maar ze weten zelf toch ook welke data goed scoren en welke niet?

C. Volckaert: "Ja, maar zo eenvoudig is het niet. Als ze bijvoorbeeld machinetijden moeten weergeven, kunnen ze inderdaad de ene KPI omhoog laten gaan. Maar dan gaan er misschien twee andere naar beneden. Er zit in feite een ingebouwde controle in. Dat is eigen aan de procedure."

Patrick Smets, Maze Consult: "De software zou correlaties kunnen berekenen tussen de verschillende KPI's, maar je mag dat niet gebruiken om mensen te controleren. Want die correlatie is enkel van belang om de strategie van het bedrijf te vertalen naar KPI's die onderling gerelateerd zijn. Als de voorraad heel hoog is, zal de customer service waarschijnlijk ook hoog zijn. Die correlaties zijn dus wel belangrijk, maar vanuit strategisch opzicht, en niet om te controleren."

BL: Als je het concept toepast, moet je op een

bepaald ogenblik je strategie verwoorden. Daarop baseer je dan je balanced scorecard en wat je gaat meten. Hebben jullie dat zelf gedaan of is daarvoor een andere partij ingeschakeld?

C. Volckaert: "Dat hebben we intern gedaan. We zijn daarbij vertrokken van de vraag 'waar willen we naartoe als groep?'. Van daaruit hebben we dan een visie bepaald en een strategie afgeleid. Vervolgens zijn we binnen de strategie de determinanten gaan bepalen. Daarvoor hebben we bekeken wat voor ons het belangrijkste is. En ons afgevraagd: als we daarop goed scoren, zijn we dan goed bezig? Op het moment dat je dat allemaal goed hebt gedefinieerd, ken je inderdaad de KPI's die in de BSC moeten."

HET IS BELANGRIJK DAT DE ASPECTEN VAN DE BSC IN HET STRATEGISCH KADER PASSEN. ALS JE MEET OM TE METEN, BEN JE VERKEERD BEZIG.

BL: Je neemt dus losstaand van de filosofie van de BSC een aantal KPI's en die plaats je in de scorecard. Houd je daarbij rekening met de vier gebieden die Kaplan voor de balanced scorecard heeft gedefinieerd?

C. Volckaert: "Kaplan beweert dat hij die vier gebieden heeft gekozen omdat de mens maar vier dingen kan onthouden. Het hoeven er dus geen vier te zijn. Het kunnen er net zo goed drie als zeven zijn. Ze moeten evenmin zo worden benoemd als Kaplan ze heeft voorgesteld. Dat was louter illustratief."

P. Smets: "Belangrijk is dat die verschillende perspectieven in het strategisch kader passen. Veel bedrijven gaan bijvoorbeeld milieuaspecten als een vijfde perspectief hanteren. Dat is goed, op voorwaarde dat het binnen de strate-

gie kadert, en je niet gaat meten om te meten. Want dan ben je verkeerd bezig."

BL: Maar wat met het evenwicht tussen die gebieden? Het is tenslotte een balanced scorecard?

C. Volckaert: "Hier komt weer diezelfde oefening aan bod. Je kent je strategie en de KPI's die eruit voortkomen. En daarop moet je je focussen. Uiteraard moet je afwegen of dat voldoende is. Of je wel op de goede dingen focust en of je niet te veel focust."

P. Smets: "Het moet beheersbaar zijn en je moet kunnen ingrijpen. Want uiteindelijk moet die strategie naar een actie kunnen worden vertaald. Daar daalt iets en daar stijgt iets, wat gaan we nu doen? En als je er duizenden hebt, zie je door de bomen het bos niet meer."

Belang van data

De scorecards van de verschillende plants zijn niet per se dezelfde. Per plant maakt Punch International een scorecard en dan komt daar nog een scorecard met totaal andere KPI's bovenop. Soms zijn dat geconsolideerde KPI's, net zoals bij financiële gegevens.

BL: Aan de hand van de scorecard gaan jullie de verschillende plants controleren en nagaan of ze aan de doelstellingen beantwoorden. Dat is dus het middel om de plant te meten?

C. Volckaert: "Ja, daar willen we naartoe. Maar momenteel zitten we nog in de leercurve, want het leerproces is toch wel zwaar."

BL: Hoezo? In theorie lijkt het erg eenvoudig: je hebt gegevens, en dan nog een software, en het is opgelost.

C. Volckaert: "De moeilijkheid zit hem nu net in die gegevens. Het is niet zo eenvoudig om uit 1001 systemen met een druk op de knop dat Excel-document automatisch in te vullen, laat staan dat het hier automatisch op de juiste plaats op de server terecht komt. Dat is uiteraard wel mogelijk, maar dan heb je een heel ruim budget nodig."



Christian Volckaert, management accountant display systems bij Punch International: Een strategie kun je alleen bepalen door in een bedrijf met de mensen te gaan praten. Een strategie is iets dat leeft, net zoals een doel. En het doel is iets dat in de mensen zit, en niet in een bedrijf.

BL: Maar de gegevens zijn wel voorhanden?

C. Volckaert: "Zelfs dat niet. Niet iedere plant registreert dezelfde meetpunten. We hanteren twee manieren om de gegevens te verkrijgen. Het hangt er van af over welke gegevens we spreken. Enerzijds kunnen we een registratiesysteem opzetten. Dat is vooral voor de plants in de lage-lonenlanden van toepassing. Met eventueel wat hulp van de groep erbij kunnen ze het dan zelf. Anderzijds moeten we enig pragmatisme aan boord leggen. Dan geven we toe dat het niet over exact hetzelfde gaat, maar dat er pakweg een correlatie van 98 procent bestaat tussen datgene wat we willen meten en datgene wat we hier aan gegevens hebben. Dan stel je je daarmee tevreden, ook al is het niet honderd procent wat het zou moeten zijn. Want, de scorecard dient tenslotte om er targets op te kunnen plaatsen en evoluties te kunnen zien. Zolang je consistent meet en je ziet een evolutie, moet die evolutie kloppen. Het is niet het cijfer na de komma dat moet kloppen."

BL: Nu staat elke plant zelf in voor de data-extractie naar Excel voordat ze ze doorsturen?

C. Volckaert: "Inderdaad. De meeste plants zijn niet erg groot en onze ERP-systemen zijn niet erg complex. De plants kunnen de gegevens gewoon uit hun live database halen, zelfs diegene die met een gezamenlijke server op SAP zitten. In dat opzicht is er dus niet echt een business warehouse per plant nodig. Maar het zou wel makkelijk zijn als het cen-

traal kon worden geregeld. Dan moeten de mensen allemaal die moeite niet meer doen. Dat is een mooi toekomstplan."

BL: Zou het probleem van de datatransmissie zich dan niet opnieuw voordoen?

C. Volckaert: "Daar bestaan oplossingen voor. Als we alle systemen eens zouden samengooien en alles hier of in Amsterdam zouden plaatsen. Of als we ergens een poort openstellen zodat er een ODBC-link van hier kan vertrekken en extractie kan doen. Maar we hebben ook plants met lokale pakketjes, en die zijn meestal maar een fractie van heel het SAP-pakket."

QPR

Het pakket QPR biedt volgens Christian Volckaert meer dan louter data verzamelen en kleurtjes weergeven. Het fungeert in feite ook als communicatiemiddel. "Als de plants eenmaal hun eigen BSC hebben en als de verantwoordelijken aangesteld zijn, kunnen op die verschillende KPI's ook actieplannen worden gecommuniceerd", vertelt hij. "Als een actieplan in QPR komt of als een bepaalde KPI onder zijn alarmwaarde daalt, wordt er automatisch een mail verstuurd, enzovoort. Het is niet meer nieuw, maar het is wel handig. Ik zie Excel of Access zoiets niet doen."

P. Smets: "Bovendien moet je dat alles naar iedereen kunnen ontsluiten via een intranet of internet. Die ontsluiting is erg belangrijk. Niet enkel voor de KPI's, maar ook gezien de commentaren die worden gegeven, de actieplannen die worden opgesteld en opgevolgd. Op QPR zit er een soort discussieforum. Daarop komt dan commentaar op de actieplannen. Uiteindelijk wordt de resultante van dat heen- en weergeschrijf een van de *lessons learned*. BSC is een instrument voor het managen van de strategie, waarin naast de KPI's en de verschillende actieplannen, het beschikbaar stellen van alle nodige informatie en kennis uitermate nuttig is."

BL: Jullie hebben zelf de queries gedefinieerd?

C. Volckaert: "Wij hebben daar met z'n tweeën voor gezorgd. Dat was behoorlijk intensief."

BL: Wat was daar het moeilijkste stuk? Moesten jullie zelf de ratio's bepalen?

C. Volckaert: "De ratio's zijn meestal al bepaald. En er staat altijd wel een mooie formule. Maar die formule kan niet altijd in SQL worden gegoten. Of je hebt niet altijd exact die data die in die formule staan. Een voorbeeld daarvan is *commercial downtime*. Dat houdt in dat machines stilstaan omdat er geen orders zijn. Niemand houdt dat nu bij. Als je even de redering omdraait en je bekijkt hoeveel uren de machine per dag draait, en je hebt een reden waarom ze zou stilstaan in plaats van te draaien, dan is de rest van de downtime in feite *commercial downtime*. Dergelijke rederingen moeten soms worden gemaakt om die data toch bruikbaar te



Patrick Smets, Maze Consult: "SQL, de zogenaamde wereldstandaard, is verre van een wereldstandaard gebleken. Dat hebben we serieus onderschat."

maken, om die formule zo goed mogelijk te kunnen gebruiken."

P. Smets: "En dan komt nog het ongedocumenteerde stuk. Want SQL, de zogenaamde wereldstandaard, is verre van een wereldstandaard gebleken. Dat hebben we serieus onderschat. Het hangt in feite van tal van factoren af. Het hangt af van het QPR-gedeelte zelf, want dat moet die SQL *parsen* naar een database. En dan hangt het ervan af wat die database als SQL-statement en als commando's wil aanvaarden."

C. Volckaert: "En dan hangt het er nog van af hoe die twee systemen omgaan met een leeg veld en dergelijke. Als er opeens een lettertje staat waar je een cijfer verwacht, geeft het dan niets, of geeft het dan een nul, of gaat het dan negeren? Die dingen staan nergens gedocumenteerd, waardoor we af en toe eens rare

resultaten krijgen."

BL: In welke database worden de gegevens gestopt?

C. Volckaert: "Die gaan nu in een Oracle database, terwijl we eerst een hele tijd op Access hebben ontworpen. Dat draaide al lokaal. Toen vonden we het tijd om het op de server te zetten en er een echte database aan te koppelen. We hebben daar nauwelijks problemen mee gehad. Er was maar één query die vreemd reageerde op de omzetting van Access naar Oracle."

Documenteren

Binnen de BSC zijn de key performance indicators stuk voor stuk grondig gedocumenteerd zodat eventuele nieuwe medewerkers die SQL kennen, meteen weten wat een bepaalde formule voorstelt. De mogelijkheid om de KPI's te beschrijven maakt deel uit van de tool QPR.

BL: Maar voordat je een KPI kunt schrijven, moet je toch heel goed de achterliggende idee ervan begrijpen?

C. Volckaert: "Inderdaad. We zijn vertrokken van een paar cijfers waarvan we een zeker resultaat verwachtten. Vervolgens hebben we op basis daarvan de SQL geschreven. Meteen viel al op dat dat een totaal ander resultaat opleverde."

BL: Hoeveel KPI's hebben jullie moeten definiëren?

C. Volckaert: "We hebben niet alle KPI's meteen geactiveerd, aangezien we in een aantal fases tewerk gaan. Momenteel lopen er een twaalfal KPI's waarvan er één tussenzit die nog eens drie onderliggende KPI's heeft. Het is dus niet zo dat we altijd slechts één getal weergeven. Relevante subgetallen stellen we dan in een boomstructuur voor."

BL: En de top maakt gebruik van jullie resultaten?

C. Volckaert: "Nog niet. Eerst moet het stabiel draaien. Maar het is wel de bedoeling dat daar in de toekomst beslissingen op worden genomen. Momenteel worden ze wel gebruikt en bekeken door de mensen die eraan zitten te werken: IT en Finance, en ook de business unit managers en de COO. Ze worden al gebruikt om evoluties te zien, maar nog niet om drastische beslissingen enkel en alleen daarop te baseren. Dat is uiteindelijk wel de bedoeling, maar dan moeten ze echt honderd procent betrouwbaar zijn."

BL: Waar doen zich dan nog fouten voor?

C. Volckaert: "De grootste fouten zitten bij de aanlevering van de data. Daarnaast moet een plant ook voldoende tijd krijgen om zichzelf te organiseren om die data op de juiste manier te rapporteren. Daar zijn nu nog steeds een aantal plants mee aan het worstelen. Het gaat perfect om een rapport te genereren. De vraag is alleen of de gegevens er wel perfect in zitten."

P. Smets: "Laten we opnieuw het voorbeeld van ►

de downtime nemen. Er zijn verschillende soorten downtime: onderhoud van een machine, een defect, of commerciële downtime. Maar dat betekent ook dat je die verschillende soorten moet rapporteren en registreren, uiteraard per plant. En als je dat doet, moet je ook heel goed afspreken dat je voor bepaalde standaarden iets rapporteert. Dat ligt heus niet voor de hand.”

BL: Ook de verwerking is wellicht niet simpel. Ook al kun je de gegevens nog beperken, dan nog wordt het snel te veel. Als medewerkers rapporteren dat een machine stilstaat, moeten ze dan een box aanklikken of moeten ze dat in proza verwoorden? Want de verwerking daarvan is totaal verschillend?

C. Volckaert: “Bij een aantal plants die zich daarop al georganiseerd hebben, hangen we gewoon een aantal papieren aan de machine, bijvoorbeeld hun *worksheets*. Maar er hangt ook een blad met codes, waarbij ze moeten aanduiden over hoeveel minuten of uren het gaat. In die plants gaat dat behoorlijk vlot. Het gaat uiteraard het vlotst in de plants die al data aan het verzamelen waren voordat wij nog maar aan automatiseren dachten.”

BL: Kunnen jullie voor de dataverzameling geen gebruik maken van een auto ID-oplossing zoals scanning?

C. Volckaert: “Dat kan uiteraard, maar het moet nog betaalbaar blijven. De vraag is ook wat het ons oplevert. Is een meer pragmatische manier dan misschien toch niet beter dan echt de exacte manier? Ik geef toe dat het een contradictie is, maar enerzijds willen we dat onze BSC correct en stabiel is om er beslissingen op te kunnen nemen, anderzijds lijkt de informatie ons toch niet zoveel waard dat we alles tot na de komma correct willen weten. Tenslotte moeten we ook kijken naar het kosten-batenplaatje van de informatie.”

P. Smets: “Je bent inderdaad beter bij benadering juist dan heel nauwkeurig verkeerd.”

BL: Hoe lang denken jullie nog te wachten voordat jullie de BSC echt toepassen?

C. Volckaert: “We hebben er geen deadline op gezet. Iedere maand zijn we er nog mee bezig. We hermotiveren mensen om toch verder te doen in hun zoektocht naar de juiste gegevens. Voor een aantal plants begint dat goed te draaien. Desnoods beginnen we met die plants al openbaar te maken en iedereen toegang te geven.”

Meteen het diepe in

BL: Welke raad zou je geven aan bedrijven die met de BSC willen starten?

C. Volckaert: “Dat ze het erg gestructureerd moeten aanpakken. Echt vertrekken vanuit: wat is mijn onderneming?; wat wil ik daarin doen?; wat is het doel van mijn onderneming?; enzovoort. En daaruit moeten ze dan de strategie gaan definiëren en bepalen wat voor die strategie de verschillende measures zijn.”

P. Smets: “Daar schort het bij de meeste bedrijven. Ze bekijken waarin ze willen uitblinken en hoe ze dat zullen meten, maar ze vergeten daarbij aan de strategie te denken. Uiteindelijk krijg je een soort scorecard met een hoop KPI's die elk op hun beurt misschien lokaal iets trachten te optimaliseren, maar niet in het minst bijdragen tot de bedrijfsstrategie. Het omzetten van de strategie in actie bepaalt nu net het succes van het bedrijf.”

BL: Moet een bedrijf over software beschikken om met de BSC van start te gaan?

C. Volckaert: “Als je BSC uit twee measures bestaat, hoef je misschien niet over software te beschikken. De software is een leuke en interessante tool om het wat visibel te maken, om er een trend in te zien, om wat te kunnen analyseren, om het verleden te zien, om er eventueel een budget tegenover te plaatsen. Maar als je vindt dat je dat allemaal niet nodig hebt, dan is software niet nodig. Ook hier hangt het van de strategie af.”

P. Smets: “Het wordt pas interessant als er

meerdere divisies op verschillende locaties wereldwijd of Europees verspreid zitten. En als communicatie en belangrijk aspect is. Je moet de strategie zien te *employen* naar die individuele plants. Door wat de plant manager denkt, moet hij in feite automatisch de doelstellingen van de groep realiseren. Als hij eenmaal overtuigd is van het nut, sta je nog nergens. Want dan moet je dat nog in die software gaan gie-ten. Dan heb je misschien een parameter die schitterend gevonden was, maar die je niet kunt meten als je niet wat meer zus en wat meer zo hebt. En dan loop je het gevaar dat als je niet oplet, je aan de informatiewaarde van de dingen begint te tornen. Maar als dat ook eenmaal opgezet is, is de grootste uitdaging ongetwijfeld toch de dataverzameling binnen die plants.”

C. Volckaert: “Dat en uitdagende targets bepalen.”

BL: En kan een bedrijf dat alleen of heeft het daarbij externe consultants nodig?

C. Volckaert: “Je kunt het probleemloos alleen, maar ik vrees dat het dan veel te lang dreigt te duren. Het is niet eenvoudig uit je bedrijf te stappen en het vanop een afstand te bekijken. Er zijn niet veel bedrijven die een strategie hebben. De meeste denken van wel en ergens vollen ze wel waar ze naartoe willen, maar dat staat nergens beschreven. En als je geen missie hebt, heb je geen doel. En wat je moet doen om je doel te bereiken, moet in je strategie worden vertaald.”

BL: Ik neem aan dat je niet een consultant in huis haalt om je strategie te bepalen?

C. Volckaert: “Neen. Een strategie kun je alleen bepalen door in een bedrijf met de mensen te gaan praten. Een strategie is iets dat leeft, net zoals een doel. En het doel is iets dat in de mensen zit, en niet in een bedrijf.”

BL: Heb je af te rekenen met weerstand van de mensen? Want als je de plants veel beter wil gaan bekijken, zijn ze daar doorgaans toch niet

mee opgezet?

C. Volckaert: "In dat opzicht ondervinden we niet echt weerstand. De mensen zijn het ook al gewend, want binnen de groep hebben we altijd al erg nauw op alle plants toegekeken. Wat wel



Punch International

Punch International, opgericht in 1982, is een Belgische industriële groep die actief is in de elektronica-industrie. De voorbije jaren heeft Punch de evolutie doorgemaakt van een producent van elektronische componenten tot een bedrijf waarbinnen technologie en onderzoek en ontwikkeling een vooraanstaande plaats innemen. Punch spitst zich toe op het aanleveren van totaaloplossingen. Enerzijds opereert Punch als onderaannemer met op maat gesneden dienstverlening voor de televisie-industrie en voor bedrijven actief in de consumentenelektronica en gespecialiseerde communicatietechnologie. Anderzijds levert Punch totale systemen, service en verbruiksgoederen aan industriële eindklanten in de grafische industrie. Het bedrijf streeft ernaar om met totale oplossingen tegemoet te komen aan de klantenvereisten op gebied van kwaliteit, kosten, levering en dienstverlening. Zijn missie daarbij is: "the art of making our customers' life easy". Punch stelt wereldwijd circa 3000 mensen tewerk in 21 vestigingen, gespreid over Europa, Azië en Amerika. Punch International staat sedert 1999 genoteerd op de beurs van Brussel, nu Euronext, en maakt deel uit van de NextPrime index.

soms het geval is, is dat mensen die de data verzamelen, niet weten waarom ze dat doen. De plant manager weet dat wel en zijn manager zal het wel weten, en de ploegchef kent dan misschien de helft van de waarheid. Maar de medewerker die voor de picking instaat, weet helemaal niet meer waarom. En als mensen niet volledig tot op de vloer weten waarom data moeten worden verzameld, dan heeft de juistheid van de data daar sterk onder te lijden."

BL: Voorzien jullie training of workshops voor het personeel?

C. Volckaert: "De plant managers krijgen een demo annex opleiding van het QPR-systeem. Hetzelfde geldt voor de lokale controllers tijdens de finance & accounting meeting. Dus dan zijn er per plant al zeker minimaal twee personen die de opleiding gehad hebben. En dan ligt de bal in hun kamp. Zij moeten de andere medewerkers het waarom doen inzien."

BL: Niet evident allemaal.

P. Smets: "Absoluut niet. Idealiter doe je aan *cascading*. Je moet afzakken in het bedrijf: van groepsniveau naar business unit niveau, naar departementniveau, zelfs tot op individueel niveau. Bedoeling is dat elk individu een eigen scorecard heeft die het liefst nog een impact op de strategie heeft. Dan zit de communicatie goed. Dan weet iedereen waarom ze moeten meten. Maar dat doe je niet van meet af aan. Dat is een groeiproses."

BL: Maar Punch International

laat een aantal plants tegelijk met de BSC starten. Vanwaar die keuze? Is het niet beter om eerst één scorecard goed te hebben?

C. Volckaert: "We wilden het bewust direct moeilijk maken. We hebben er onmiddellijk de Slovaken bij betrokken, we hebben een plant met en één zonder SAP genomen, enzovoort. Waarom niet gewoon erin duiken? Je mag dan wel drie maanden verzuipen, of zelfs langer. Maar als je het anders doet en eerst een jaar werkt om die ene plant goed te krijgen, dan nog heb je geen garantie dat het ook in de andere plants zal werken."

WIE MET DE BSC WIL STARTEN, MOET HET GESTRUCTUREERD AANPAKKEN. DE STRATEGIE OMZETTEN IN ACTIE BEPAALT HET SUCCES VAN DE ONDERNEMING.

BL: Behalve dat je meer zicht op de zaak hebt.

C. Volckaert: "Wij hebben geen standaardfabriek. Elk van onze fabrieken is weer totaal anders. Iedere fabriek heeft wel zijn eigen manier van werken, heeft ook zijn eigen lokale cultuur. Dus, er is nergens een kopiefabriek waarvan je kunt zeggen: nu draait dat daar, we gaan dat hier kopiëren."

BL: Maar je KPI's zijn dan wel universeel.

C. Volckaert: "De KPI's zijn universeel. Maar de aangeleverde data zijn daarmee nog niet universeel. Je kunt iedereen op zijn economische waarde afrekenen. Dat geldt zelfs voor R&D. Maar zij zullen andere gegevens moeten aanleveren om ons in staat te stellen hun economische waarde of hun efficiency te gaan berekenen."

HC

