DIE ONTWIKKELING VAN 'n GEBALANSEERDE TELKAART AS PRESTASIEMETING:

'n Gevallestudie

P. PIETERSE Hons. B. Com.

Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad

Magister Commercii

in Bestuursrekeningkunde

aan die Potchefstroomkampus van die Noordwes-Universiteit

Studieleier:

Mnr. FJ Bibbey

November
2007
Potchefstroom

Uittreksel:

DIE ONTWIKKELING VAN 'n GEBALANSEERDE TELKAART AS PRESTASIEMETING: 'n GEVALLESTUDIE

Prestasiemeting is 'n internasionale vraagstuk wat alle organisasies direk raak. Organisasies het tradisioneel slegs op finansiële maatstawwe soos opbrengs op belegging, residuele inkomste, ekonomiese toegevoegde waarde en markwaarde toegevoeg gefokus. As gevolg van die snel veranderende omgewing waarin organisasies en meer spesifiek kommersiële banke opereer, het dit daartoe aanleiding gegee dat daar op ander faktore soos kwalitatiewe prestasiemaatstawwe ook gefokus moet word. Deur slegs op winsverwante prestasiemaatstawwe te fokus is 'n een-dimensionele benadering wat op historiese gebeure gebaseer word.

Die meer gebalanseerde benadering van prestasiemeting het aanleiding gegee tot die bekendstelling van die gebalanseerde telkaart wat behalwe die finansiële dimensie ook ander perspektiewe naamlik, kliënte, interne proses en leer- en groei inkorporeer. Dit stel 'n multi-dimensionele benadering van prestasiemeting voor. Die ander perspektiewe naamlik, kliënte, interne proses en leer- en groei, komplimenteer die finansiële perspektief en winsgewendheid en fokus op die langtermyn groei en lewensvatbaarheid van 'n kommersiële bank en ander organisasies.

Daar is weinig bronne beskikbaar oor die toepassing van die gebalanseerde telkaart in 'n kommersiële bank konteks. Die doel van die studie is om tradisionele winsverwante prestasiemaatstawwe en alternatiewe metodes van prestasiemeting te ondersoek en te ontleed.

'n Empiriese studie is uitgevoer om die toepaslikheid en gebruik van die gebalanseerde telkaart by DaimlerChrysler Financial Services te ondersoek. Aanbevelings is ook gemaak oor hoe die bestuur van DaimlerChrysler Financial Services die toepassing en effektiwiteit van die gebalanseerde telkaart kan verbeter en hoe om probleme/tekortkominge te adresseer.

'n Gevallestudie is uitgevoer om die stappe wat deur 'n tipiese kommersiële bank gevolg moet word om 'n gebalanseerde telkaart te ontwikkel, prakties geïllustreer.

Tydens die studie is die gevolgtrekking gemaak dat die gebalanseerde telkaart die aangewese metode van prestasiemeting is.

Abstract:

THE DEVELOPMENT OF A BALANCED SCORECARD AS PERFORMANCE MEASUREMENT: A CASE STUDY

Performance measurement is an international concept which has an influence on all organisations. Organisations traditionally only focused on financial performance measures for example: ROI, RI, EVA and MVA.

Due to the rapid changing environment wherein organisations and more specific commercial banks operate, resulted in more focus on quantitative performance measures. To only focus on profit related performance measures is a one dimensional approach based on historical events.

The focus on a more balanced approach to performance measurement resulted in the introduction of the balance scorecard that apart from the financial dimension also incorporates other dimensions including: customers, internal processes and the learning and growth perspectives. This represents a multi-dimensional approach to performance measurement.

The other perspectives include customers, internal processes and the learning and growth perspectives compliment the financial perspective and hence profitability and focus on the long term viability of the commercial bank and other organisations.

There are limited sources available on the application of the balanced scorecard in a commercial banking context. The purpose of the study is to analyse profit related performance measures and alternative methods of performance measurements.

An empirical study was conducted on the use and suitability of the balanced scorecard at DaimlerChrysler Financial Services. Recommendations were made on how the management of DaimlerChrysler Financial Services can apply the balanced scorecard and how to improve the effectiveness thereof and how to address the problems and shortfalls.

A case study was conducted to illustrate the steps to be followed by a commercial bank to develop a balanced scorecard. The hypothesis of the study, that the balanced scorecard is the appropriate method of performance measurement, has been reached.

OPGEDRA AAN:

My vrou Ansie

My dogters Lenthe-Mari en Annika

DANKBETUIGINGS

Ek wil in die besonder my vrou Ansie bedank vir haar deurlopende ondersteuning en aanmoediging.

Dankie ook vir my dogter Lenthe-Mari vir haar geduld, want ek weet dat sy my nodig gehad het.

Dankie aan die Ferdinand Postma Biblioteek vir hul professionele diens.

Dankie ook aan Mnr. Frans Bibbey vir sy ondersteuning en bystand die afgelope twee jaar.

Ten laastens wil ek my Hemelse Vader bedank vir Sy krag en inspirasie.

INHOUDSOPGAWE:

HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1	Agtergrond en inleiding	1
1.2	Probleemstelling	2
1.3	Doelwitte van studie	3
1.4	Hipotese	3
1.5	Veld van ondersoek	4
1.6	Metode van ondersoek	4
1.7	Hoofstukindeling	5
1.7.1	Hoofstuk 1: Inleiding	1
1.7.2	Hoofstuk 2: Tradisionele finansiële maatstawwe	6
1.7.3	Hoofstuk 3: Alternatiewe metode van prestasiemeting: Gebalanseerde Telkaart Gedeelte A	25
1.7.4	Hoofstuk 4: Alternatiewe metode van prestasiemeting: Gebalanseerde Telkaart Gedeelte B	51
1.7.5	Hoofstuk 5: Empiriese Navorsing	76
1.7.6	Hoofstuk 6: Gevolgtrekkings en aanbevelings	100
1.7.7	Bylae	130
1.7.8	Bibliografie	133
1.8	Afkortings gebruik	5

HOOFSTUK 2: TRADISIONELE FINANSIëLE MAATSTAWWE

2.1	Inleiding	6
2.2	Winsverwante prestasiemaatstawwe	7
2.2.1	Opbrengs op belegging (Return on investment: ROI)	7
2.2.2	Residuele Inkomste (Residual income: RI)	9
2.2.3	Kritiese evaluering van winsverwante prestasiemaatstawwe	10
	2.2.3.1 Voordele van winsverwante prestasiemaatstawwe	10
	2.2.3.2 Algemene en spesifieke tekortkominge van winsverwante prestasiemaatstawwe	11

2.3 Waardegebaseerde prestasiemaatstawwe 14
2.3.1 Ekonomiese toegevoegde waarde (Economic Value Added: EVA) 14
2.3.2 Verhoging van aandeelhouerswaarde deur die gebruik van Ekonomiese toegevoegde waarde (EVA) 17
2.3.3 Markwaarde toegevoeg (Market Value Added: MVA) 17
2.3.4 Kritiese evaluering van waardegebaseerde prestasiemaatstawwe 20
2.3.4.1 Voordele van waardegebaseerde prestasiemaatstawwe 20
2.3.4.2 Algemene en spesifieke tekortkominge van waardegebaseerde prestasiemaatstawwe 20
2.4 Samevatting 23

HOOFSTUK 3: ALTERNATIEWE METODE VAN PRESTASIEMETING: GEBALANSEERDE TELKAART: GEDEELTE A

3.1 Inleiding 25
3.2 Definisie van 'n Gebalanseerde Telkaart 25
3.3 Die geskiedenis van 'n Gebalanseerde Telkaart 30
3.4 Belangrikheid van 'n Gebalanseerde Telkaart 31
3.5 Die finansiële- en kliënte- perspektiewe van die Gebalanseerde Telkaart 34
3.5.1 Die finansiële perspektief 34
3.5.2 Die kliënte perspektief 37
3.6 Die maatstawwe van die finansiële en kliënte perspektiewe 42
3.6.1 Maatstawwe in die finansiële perspektief 45
3.6.2 Maatstawwe in die kliënte perspektief 46
3.7 Samevatting 49

HOOFSTUK 4: ALTERNATIEWE METODE VAN PRESTASIEMETING: GEBALANSEERDE TELKAART: GEDEELTE B

4.1 Inleiding 51
4.2 Die interne, leer- en groei perspektiewe van die Gebalanseerde Telkaart 51

4.2.1 Die interne perspektief 51
4.2.2 Die leer- en groei perspektief 53
4.3 Die maatstawwe van die interne en leer- en groei perspektiewe 55
4.3.1 Maatstawwe in die interne perspektief 58
4.3.2 Maatstawwe in die leer- en groei perspektief 59
4.4 Maatstawwe volgens Kaplan en Norton 61
4.5 Riglyne om te verseker dat effektiewe prestasiemaatstawwe geselekteer word 63
4.6 Stappe benodig vir die ontwikkeling van 'n Gebalanseerde Telkaart 65
4.7 Kritiese suksesfaktore vir die suksesvolle implementering van 'n Gebalanseerde Telkaart 70
4.8 Voordele van 'n Gebalanseerde Telkaart 71
4.9 Nadele en probleme van 'n Gebalanseerde Telkaart 73
4.10 Samevatting 75

HOOFSTUK 5: EMPIRIESE NAVORSING: DIE GEBALANSEERDE TELKAART

5.1 Inleiding 76
5.2 Respondente se mening per vraag word uiteengesit 77
5.3 Samevatting 97

HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 Inleiding 100
6.2 Gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot tradisionele winsverwante prestasiemaatstawwe 101
6.3 Gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot die gebalanseerde telkaart 102
6.4 Gevallestudie 106
6.4.1 Inleiding 106
6.4.2 Stappe wat gevolg word in die ontwikkeling van 'n gebalanseerde telkaart vir DEB Bank 110
6.4.3 Stap 1: Definieer die missie, visie en strategie 111

6.4.4 Stap 2: Die strategiese visie moet omgeskakel word in doelwitte, doelstellings en maatstawwe 112
6.4.5 Stap 3: Identifiseer die sleuteldoelwitte wat krities is tot die sukses van DEB Bank insluitende die toepaslike perspektiewe 113
6.4.5.1 Die sleuteldoelwitte van DEB Bank per perspektief 114
6.4.6 Stap 4: Ontwikkel prestasiemaatstawwe binne elke perspektief 115
6.4.6.1 Maatstawwe in die finansiële perspektief 115
6.4.6.2 Maatstawwe in die kliënte perspektief 117
6.4.6.3 Maatstawwe in die interne perspektief 119
6.4.6.4 Maatstawwe in die leer- en groei perspektief 119
6.5 Stap 5: Daar moet verantwoordelike persone geïdentifiseer word wat aanspreeklik is vir elke maatstaf 120
6.6 Stap 6: Kanaliseer die doelwitte en inisiatiewe met gestruktureerde maatstawwe na alle vlakke binne die organisasie 121
6.7 Stap 7: Die monitering en bestuur van die implementeringsproses 121
6.8 Die ontleding van die resultate van DEB Bank 122
6.8.1 Inleiding 122
6.8.2 Gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot werklike resultate van DEB Bank se prestasie 125
6.8.2.1 Finansiële perspektief 125
6.8.2.2 Kliënte perspektief 126
6.8.2.3 Interne proses perspektief 126
6.8.2.4 Leer - en groei perspektief 126
6.8.3 Aanbevelings 126
6.9 Samevatting 127

HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1 AGTERGROND EN INLEIDING

Die finansiële dienste industrie vorm die kern van die navorsing. Volgens The Business Report (06 Julie 2006) het hierdie industrie vier hoofrolspelers naamlik ABSA, Standard Bank, Nedbank en die FirstRand Groep wat op die Johannesburgse Effektebeurs genoteer is.

Daar is ook ander kleiner rolspelers soos DaimlerChrysler Financial Services, Investec Bank en Capitec Bank. Die aard van hul besigheid is om lenings en ander dienste te verskaf en beskik oor verskeie produkte soos bate-finansiering, verbande, werkskapitaalfinansiering ensovoorts. Daar is ook ander nie-rentedraende verwante bankdienste beskikbaar soos internasionale bankdienste, gestruktureerde finansiering en ander adviserende dienste.
Die banke lewer ook adviserende dienste met betrekking tot Swart Ekonomiese Bemagtiging in verskeie sektore.

Weens die strawwe mededinging in die sektor is daar voortdurende druk op die winsgrense van die betrokke rolspelers. Rentekoerse wat fluktueer bemoeilik ook die finansieringsfunksie in die geld- en kapitaalmark om sodoende die bank se fondse teen mededingende pryse te verkry.

Die rolspelers beskou prestasiemeting as essensieel in die lig van die feit dat die voortbestaan van 'n organisasie daarvan afhang. Vir 'n bank om oor die langtermyn suksesvol voort te bestaan, moet daar op alle vlakke binne die organisasie gefokus word op prestasiemeting. Volgens Kaplan en Norton (1996:45,46) moet prestasiemeting fokus op 'n kombinasie van winsverwante en nie-winsverwante prestasiemaatstawwe om sodoende 'n gebalanseerde uitkyk te bewerkstellig met betrekking tot alle doelwitte binne die organisasie.

Dit wil sê daar moet vasgestel word of alle afdelings binne die organisasie wel presteer om die bepaalde doelwitte soos beplan, te bereik. Dit is die enigste manier vir 'n organisasie om 'n volhoubare mededingende voordeel te verkry en te behou oor die

langtermyn. Prestasiemeting is van kardinale belang vir die betrokke banke en word gereeld bespreek tydens bestuursvergaderings en ander byeenkomste om sodoende die vordering van afdelings te bepaal teenoor die gestelde doelwitte of planne.
Volgens Kaplan en Norton (1996:10) is dit van kardinale belang dat alle afdelings se doelwitte die missie, visie en strategie van die organisasie as 'n geheel ondersteun, om sodoende die gestelde doelwitte van die organisasie te bereik.

Belanghebbende partye soos aandeelhouers sal ook die vordering van die organisasie op 'n gereelde basis monitor om sodoende vas te stel of hul belegging in die organisasie die vereiste opbrengste lewer.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Volgens Botten en Sims (2005a:391) is die gebruik van tradisionele finansiële maatstawwe gebaseer op historiese gebeure, soos byvoorbeeld beleggingsbesluite en prestasie-evaluering van die bestuur, gebaseer op historiese besluite wat geneem is.

Finansiële prestasiemaatstawwe fokus op die verlede en dit kan daartoe aanleiding gee dat 'n korttermyn uitkyk geneem word op die prestasie van 'n organisasie. Dit kan problematies wees in die sin dat winsgewende projekte van die hand gewys word as gevolg van die koste daaraan verbonde, maar met substansiële winspotensiaal in die toekoms. Dit kan die toekomstige langtermyn voortbestaan van 'n organisasie bedreig indien daar slegs op finansiële prestasiemaatstawwe gefokus word.

Die gebruik van konvensionele finansiële maatstawwe is histories die hoofmetodes wat toegepas is vir prestasiemeting van 'n organisasie. Volgens Botten en Sims (2005a:393,400) sluit dit die volgende in: Opbrengs op Belegging (Return On Investment: ROI) en Residuele Inkomste (Residual Income: RI), sowel as waardegebaseerde maatstawwe soos Ekonomiese Toegevoegde Waarde (Economic Value Added: EVA) en Markwaarde Toegevoeg (Market Value Added: MVA).

Die metodes is eendimensioneel in die lig van die feit dat finansiële maatstawwe slegs fokus op historiese prestasie en winsdoelwitte. Daar moet ook op nie- finansiële maatstawwe gefokus word.

Die behoefte vir 'n multidimensionele maatstaf vir prestasiemeting het ontstaan waar finansiële en nie-finansiële maatstawwe gekombineer word. Die fokus hier is op die langtermynstrategie van 'n organisasie, om sodoende 'n mededingende voordeel te bekom en te behou in die besigheidsegment waarin gefunksioneer word. Dit omsluit die toepassing van 'n gebalanseerde telkaart as 'n metode vir die implementering van die missie, visie en besigheidstrategie van 'n organisasie in so 'n mate dat dit aksie, effektiewe monitering en beheer sal teweegbring oor die langtermyn.

1.3 DOELWITTE VAN STUDIE

Die doelwitte van die studie sluit die volgende in:

1.3.1 huidige prestasiemeters wat gebruik word te ondersoek, ontleed, 'n kritiese evaluering van die geldigheid te doen en die relevantheid daarvan te bepaal vir langtermyn winsgewendheid;

1.3.2 gepaste alternatiewe prestasiemeters te identifiseer, ontleed en 'n kritiese evaluering van die relevantheid daarvan te bepaal vir langtermyn winsgewendheid;

1.3.3 empiriese navorsing. Om die bestuur van DaimlerChrysler Financal Services se menings te bekom oor die bruikbaarheid van die gebalanseerde telkaart; en 'n

1.3.4 gevallestudie. Die gevallestudie toon die praktiese toepassing en bruikbaarheid van die gebalanseerde telkaart vir 'n tipiese kommersiële bank.

1.4 HIPOTESE

Die toepassing van 'n gebalanseerde telkaart is die aangewese metode vir die effektiewe prestasiemeting van 'n kommersiële bank om sodoende gestelde langtermyndoelwitte te bereik. Die gebalanseerde telkaart volg 'n multidimensionele benadering deur op finansiële maatstawwe sowel as op nie- finansiële maatstawwe te fokus. Dit volg 'n gebalanseerde benadering om alle fasette van die besigheidsomgewing te ontleed en te evalueer.

1.5 VELD VAN ONDERSOEK

Die veld waarin die navorsing gedoen word sluit in die finansiële sektor en meer spesifiek prestasiemeting in 'n kommersiële bank milieu. Die navorsing sluit in 'n kombinasie van winsverwante en nie- winsverwante prestasiemaatstawwe van 'n organisasie en spesifiek van toepassing op 'n kommersiële bank.

1.6 METODE VAN ONDERSOEK

Die metode van ondersoek sluit die volgende aspekte in:

1.6.1 Literatuur studie

Die studie omvat 'n gedetailleerde literatuurnavorsing van tradisionele finansiële maatstawwe en 'n alternatiewe metode van prestasiemeting naamlik die gebalanseerde telkaart, deur gebruik te maak van boeke, joernaalartikels, die internet en ander relevante bronne. Die inligting sal geëvalueer word en gevolgtrekkings oor winsverwante prestasiemaatstawwe en die gebalanseerde telkaart sal gemaak word.

1.6.2 Empiriese navorsing

Relevante inligting sal verkry word vanaf lede van die bestuur van DaimlerChrysler Financial Services deur middel van empiriese navorsing. Gestruktureerde vraelyste sal gedurende die onderhoude gebruik word om sodoende bruikbare inligting te verkry vanaf die relevante personeel en bestuurders. Nadat die vraelyste voltooi is sal die inligting ontleed word, gevolg deur 'n finale gevolgtrekking en aanbeveling.

1.6.3 Gevallestudie

Die gevallestudie tref 'n vergelyking tussen tradisionele metodes van prestasiemeting en die gebalanseerde telkaart om sodoende die groter doeltreffendheid van die gebalanseerde telkaart te bewys.

1.7 HOOFSTUKINDELING

1.7.1 Hoofstuk 1: Inleiding

1.7.2 Hoofstuk 2: Tradisionele finansiële maatstawwe

1.7.3 Hoofstuk 3: Alternatiewe metode van prestasiemeting: Gebalanseerde Telkaart Gedeelte A

1.7.4 Hoofstuk 4: Alternatiewe metode van prestasiemeting: Gebalanseerde Telkaart Gedeelte B

1.7.5 Hoofstuk 5: Empiriese Navorsing- Die gebalanseerde telkaart

1.7.6 Hoofstuk 6: Gevolgtrekkings en aanbevelings

1.7.7 Bylae

1.7.8 Bibliografie

1.8 AFKORTINGS GEBRUIK

EVA:	Ekonomiese toegevoegde waarde (Economic Value Added)
MVA:	Markwaarde toegevoeg (Market Value Added)
NPV:	Netto huidige waarde (Net Present Value)
PV:	Huidige waarde (Present Value)
RI:	Residuele Inkomste (Residual Income)
ROI:	Opbrengs op belegging (Return on Invesment)
WACC:	Geweegde gemiddelde koste van kapitaal (Weighted Average Cost of Capital)
ROCE:	Opbrengs op kapitaal aangewend (Return on Capital employed)
ROA:	Opbrengs op netto bates (Return on Net Assets)

HOOFSTUK 2: TRADISIONELE FINANSIËLE PRESTASIEMAATSTAWWE

2.1 INLEIDING

Volgens Kaplan en Norton (1996:6) is winsverwante en waardegebaseerde prestasiemaatstawwe tradisioneel deur organisasies toegepas as instrumente van prestasiebestuur en is rekeningkundig gebaseerd.

Volgens Botten en Sims (2005a:393) sluit winsverwante prestasiemaatstawwe opbrengs op belegging (ROI) en Residuele Inkomste (RI) en waardegebaseerde prestasiemaatstawwe ekonomiese toegevoegde waarde in (EVA) en markwaarde toegevoeg (MVA) insluit.

Botten en Sims (2005a:391) stipuleer dat bogenoemde metodes tekortkominge het, in lig van die feit dat slegs op finansiële maatstawwe van 'n enkele periode gefokus word en nie-finansiële maatstawwe word geïgnoreer.

Kaplan en Norton (1996:7) stipuleer dat die tradisionele rekeningkunde model nie-finansiële maatstawwe soos byvoorbeeld ontasbare en intellektuele bates, soos hoë kwaliteit produkte en dienste, gemotiveerde en vaardige werknemers, lojale kliënte en interne prosesse, ignoreer.

Rossouw *et al.* (2003:200) stipuleer dat tradisionele finansiële maatstawwe misleidende tekens kan verskaf met betrekking tot verbetering en innovasie. Tradisionele maatstawwe fokus op die verlede volgens Rossouw *et al.* (2003:200).

Hieruit kan afgelei word dat die besigheidstrategie op korttermynwinsdoelwitte gefokus het en die langtermynstrategie van die organisasie geïgnoreer word.

Gedurende hierdie hoofstuk word tradisionele finansiële maatstawwe bespreek, insluitende hul tekortkominge in die algemeen sowel as spesifiek op 'n kommersiële bank wat in die titel van die skripsie vervat is.

2.2 WINSVERWANTE PRESTASIEMAATSTAWWE

Tradisionele winsverwante maatstawwe word volgens Botten en Sims (2005a:390) op twee vlakke toegepas:

- Vlak 1: Deur beleggers wat die gepubliseerde finansiële state van ´n maatskappy ontleed om sodoende vas te stel of die verlangde opbrengs verkry is;

- Vlak 2: Om die prestasie van elke besigheidseenheid van 'n organisasie te beheer en te monitor.

Kaplan en Norton (1996:6) en Rossouw *et al.* (2003:199) stipuleer dat die tradisionele finansiële verslagdoeniingsproses geanker is aan 'n rekeningkundige model wat eeue gelede ontwikkel is om arm-lengte transaksies tussen partye te fasiliteer. Dit behels die opstel van jaarlikse finansiële state.

Winsverwante prestasiemaatstawwe sluit die volgende in (soos bespreek in paragrawe 2.2.1. en 2.2.2:

2.2.1 OPBRENGS OP BELEGGING (RETURN ON INVESTMENT: ROI)

Die ROI is ontwikkel deur Du Pont. Die definisie van ROI volgens Botten en Sims (2005a:393) is as volg:

$$ROI = \frac{\textit{Wins voor rente en belasting}}{\textit{Kapitaal aangewend}} \times 100$$

Volgens Reilly en Brown (2000:399) is die definisie van ROI die volgende:

$$ROI = \frac{\textit{Wins}}{\textit{Gemiddelde ekwiteit}} \times 100$$

Die opbrengs op belegging maatstaf staan ook bekend as die opbrengs op kapitaal aangewend (return on capital employed: ROCE) en opbrengs op netto bates (return on net assets: ROA).

Reilly en Brown (2000:399) stipuleer die belangrikheid van die prestasiemaatstaf vir die aandeelhouers van 'n organisasie, aangesien dit 'n aanduiding is van die opbrengskoers wat die bestuur gerealiseer het op die kapitaal wat verskaf is. Die opbrengskoers moet die risiko-profiel van die organisasie reflekteer.

Enige belegger verlang 'n billike opbrengskoers op hul beleggings. Hoe hoër die winsgewendheid van die organisasie, hoe hoër is die ROI wat met die kapitaal verdien is oor 'n gegewe tydperk. Hoe laer die kapitaal wat verskaf is relatief tot die wins wat gerealiseer is, hoe hoër sal die ROI wees en *vice versa*.

Hoe meer kapitaalintensief 'n organisasie is, hoe meer kan van ROI gebruik gemaak word as 'n presisiemaatstaf. Indien 'n organisasie meer diensgeoriënteerd is, moet meer gefokus word op omset en winste as prestasiemaatstawwe.

Hieruit kan afgelei word dat die ROI van 'n organisasie hoër moet wees as sy koste van kapitaal *om sodoende aandeelhouerswaarde te verhoog*. Hierdie aspek kan deur middel van Voorbeeld 2.1 hieronder geïllustreer word.

VOORBEELD 2.1: ROI

Indien 'n afdeling netto bates van R300 000 000 het met verdienste voor rente en belasting van R30 000 000. Die bank het 'n rentekoers van 15% beskikbaar.
Die ROI van die afdeling is dus:

$$ROI = \frac{R30\,000\,000}{R300\,000\,000} \times 100$$

$$= 10\%$$

Die koers beskikbaar vir bank deposito's is 15% wat hoër is as die opbrengs van die afdeling van 10%; dus verloor die aandeelhouers welvaart deur in die organisasie te investeer. Die aandeelhouers verkry 'n inkomste van R30 000 000, terwyl 'n bank deposito 'n verdienste van R45 000 000 sal realiseer.

By die ROI is die impak op aandeelhouerswelvaart die verskil tussen die opbrengskoers van die organisasie en die eksterne opbrengskoers beskikbaar in die mark.

Dit kan deur die volgende voorbeeld geïllustreer word:

- Indien 'n afdeling netto bates van R300 000 000 het en verdienste voor rente en belasting van R30 000 000. Die bank het 'n rentekoers van 15% beskikbaar.
- Die ROI van die divisie is 10% (30/300).
- Die koers beskikbaar vir bank deposito's is 15%.
- Die aandeelhouers verloor welvaart deur in die organisasie te investeer. Die aandeelhouers verkry 'n inkomste van R30 000 000, terwyl 'n bank deposito 'n verdienste van R45 000 000 sal realiseer.

2.2.2 RESIDUELE INKOMSTE *(RI)*

Die residuele inkomste word volgens Botten en Sims (2005a:393) as volg bereken:

RI = ***Verdienste voor rente en belasting*** - **(Investeerde kapitaal x verdiskonteringskoers)**

Die verdiskonteringskoers kan aangepas word vir die risiko graad van die organisasie. Byvoorbeeld, 'n afdeling in 'n industrie met 'n hoë winssolvabiliteit sal 'n hoë verdiskonteringskoers hê. 'n Afdeling met 'n lae winssolvabiliteit sal 'n lae verdiskonteringskoers reflekteer.

Dit kan deur die volgende voorbeeld (voorbeeld 2.1) geïllustreer word.

Voorbeeld 2.2: RI

RI = R30 000 000 – (R300 000 000 X 15%)
= R15 000 000

Dit illustreer hoeveel aandeelhouerswaarde verloor is deur in die organisasie te investeer in plaas daarvan om die fondse in die bank te belê. Die impak op aandeelhouerswaarde is dus negatief R15 000 000. Die verdiskonteringskoers wat gebruik word is 15%.

Die RI word as volg deur Shiem en Siegel (2001:101) gedefinieer en bereken:

> Die RI verteenwoordig 'n ekonomiese inkomste wat die geleentheidskoste van geld wat in 'n onderneming vas is, in ag neem.

RI = Netto inkomste – Minimum opbrengs (koste van kapitaal) x Totale bates

Uit bostaande voorbeelde (voorbeelde 2.1 en 2.2) kan afgelei word om aandeelhouerswaarde te verhoog, moet elke afdeling 'n opbrengskoers genereer wat ten minste so groot is soos die organisasie se koste van kapitaal om sodoende aandeelhouers te bevredig.

2.2.3 KRITIESE EVALUERING VAN WINSVERWANTE PRESTASIEMAATSTAWWE

2.2.3.1 Voordele van winsverwante prestasiemaatstawwe

Die hoofvoordele van ROI in vergelyking met RI volgens Botten en Sims (2005a:394) is die volgende:

- Dit maak dit moontlik om organisasies of afdelings van verskillende groottes te vergelyk. ROI verskaf 'n persentasie terwyl RI uitgedruk word as 'n bedrag. Dit impliseer dat 'n groot afdeling 'n hoër RI sal hê in vergelyking met 'n klein afdeling.
- Dit word wyd gebruik en verstaan.

- Dit lei tot die skatting van ander maatstawwe wat deur beleggers gemonitor word. Opbrengs op kapitaal aangewend en verdienste per aandeel word van naby gemonitor. Elkeen volg dieselfde rasionaal as ROI deur 'n maatstaf van wins te deel deur 'n syfer wat belegging verteenwoordig

Die hoofvoordele van winsverwante prestasiemaatstawwe in die algemeen volgens Meyer (2002:32) is die volgende:

- Dit meet die prestasie van die organisasie in geheel asook elke besigheidseenheid met behulp van inkomste en balansstate.

Koen en Oberholster (2004:3) stipuleer dat winsverwante prestasiemaatstawwe die volgende vrae kan beantwoord:

- Hoekom het die organisasie nie dividende verklaar nie?
- Ontvang die organisasie genoegsame ROI op sy belegging?

Dit is dus duidelik dat die hoofvoordele van winsverwante prestasiemaatstawwe 'n aanduiding is van hoe die organisasie en elke besigheidseenheid in die verlede gepresteer het vanuit 'n finansiële oogpunt en waar daar verbeter kan word.

2.2.3.2 ALGEMENE EN SPESIFIEKE TEKORTKOMINGE BY DIE GEBRUIK VAN WINSVERWANTE PRESTASIEMAATSTAWWE

Volgens Botten en Sims (2005a:391) word die bedrag kapitale bates wat aangewend word in die betrokke afdeling geïgnoreer. Die kapitaal geïnvesteer om die betrokke wins te genereer word nie in ag geneem nie. Byvoorbeeld, 'n R1 000 000 wins wat Afdeling A gegenereer het met bates van R10 000 000, impliseer 'n ROI van 10%. 'n Soortgelyke wins van R1 000 000 by Afdeling B met bates van R100 000 000 sal 'n onaanvaarbare ROI van 1% impliseer, waarmee aandeelhouers nie tevrede sal wees nie. Die ROI prestasiemaatstaf het dus die kapitale bates nie in ag geneem nie.

Dit veroorsaak uitermatige kapitale investering. Aangesien bates nie verreken word nie, kan bestuurders uitgawes soos byvoorbeeld salarisse verminder om sodoende prestasie te verhoog.

Botten en Sims (2005a:391) stipuleer verder dat dit 'n enkelperiode prestasiemaatstaf is. Dit impliseer dat 'n enkele jaar se verkope minus 'n enkele jaar se kostes gelykstaande is aan die wins. Dit ignoreer die punt dat 'n organisasie verliese in die korttermyn realiseer om sodoende 'n markaandeel te bekom om substansiële winste in die toekoms te genereer.
Volgens Botten en Sims (2005a:395) kan 'n bestuurder aangemoedig word om sy bates te verminder om sodoende die ROI of RI te verhoog.

Botten en Sims (2005a:395) stipuleer verder dat wanvoorstellings kan plaasvind met betrekking tot finansiële verslagdoening, byvoorbeeld die verskillende metodes van batewaardasies tussen divisies.

Botten en Sims (2005a:395) stipuleer ook verder dat opbrengskoerse en investeringskoste van 'n divisie kan verskil na gelang van sy geografiese ligging of tipe besigheid. Byvoorbeeld, 'n dienslewering sdivisie sal 'n hoër ROI/RI realiseer in die lig van die feit dat dit laer vlakke van kapitale bates het, indien vergelyk word met 'n produksiedivisie.

Die effek van depresiasie laat afdelings met ouer bates voorkom of hul beter finansiële prestasie lewer as nuwe bates. Dit kan daartoe lei dat bestuur nuwe afdelings kan sluit in die lig van die persepsie van laer prestasie opbrengste.

Die maatstawwe is nie toepaslik vir afdelings in die vroeë stadiums van die produklewensiklus nie. Volgens Botten en Sims (2005a:395) kan dit daartoe lei dat:

- Dat daar nie in nuwe produkte of prosesse geïnvesteer word nie, aangesien dit die huidige jaar se verdienste sal verlaag.
- Dit lei daartoe dat in afgeleefde produkte geïnvesteer word waar verdienste tydelik verhoog kan word, ten koste van die langtermyntoekoms van die organisasie.
- Dit laat nie toe dat die korporatiewe sentrum die strategie en gedrag van elke divisie kan vorm sonder addisionele prestasiemaatstawwe nie.
- Die maatstawwe is 'n terugblik wat in die verlede plaasgevind het, in plaas daarvan om te fokus op die waarde wat geskep kan word in die toekoms. ROI en RI kyk na

wat gebeur het in die vorige jaar en is nie 'n betroubare riglyn tot toekomstige verdienste nie.

Koen en Oberholster (2004:9) stipuleer die volgende beperkinge:

- Bates word gereflekteer teen drawaarde, gebaseer op koste, op die balansstaat sonder 'n indikasie van die werklike realiseerbare waarde van die bates.
- Die balansstaat kan moontlik gekonstateer word teen onrealistiese waardes en kan impakteer op die inkomstestaat met betrekking tot depresiasie en koste van verkope.

Die hoofnadeel van winsverwante prestasiemaatstawwe in die algemeen, volgens Meyer (2002:32), is die feit dat dit 'n terugblik is van wat in die verlede plaasgevind het, aangesien dit die resultate is van historiese prestasie.

Hieruit kan dus afgelei word dat die grootste tekortkoming van winsverwante prestasiemaatstawwe is dat dit slegs op historiese resultate fokus, en nie op ander ontasbare bates wat die langtermyn sukses van die organisasie kan bevorder nie.

Koch en MacDonald (2003:170) konstateer dat die tradisionele bank se prestasieontleding twee basiese tekortkominge het:

1. Dit ignoreer die wye diversiteit in strategieë gevolg deur ander banke. Meeste banke doen soortgelyke dinge wat gereflekteer word in hul balansstate:

- Aanvaar deposito's en leen fondse uit teen rentekoerse wat gereguleer is (prima uitleenkoers).
- Die primêre differensiasie van prestasie is die samestelling van die balansstaat.
- Banke kan ander intense strategieë volg.

2. Banke se totale bates dien nie langer as 'n bruikbare maatstaf wanneer hul van die balansstaat af aktiwiteite onderneem.

- Neem byvoorbeeld die situasie waar twee banke dieselfde batevlakke rapporteer, maar een bank beskik oor 'n uitgebreide eiendomsdiensoperasie wat diensinkomste genereer.

- Indien die bank met die eiendomsdiensoperasie 'n wins op die aktiwiteit ontvang, sal dit 'n hoër ROA realiseer, *ceteris paribus*, as gevolg van die hoër nie-rentedraende inkomste van die eiendomsdiensinkomste fooie wat ontvang is.

Rossouw *et al.* (2003:199), meld dat tradisionele winsverwante prestasiemaatstawwe 'n enkele maatstaf verskaf wat nie 'n duidelike fokus verskaf vir alle kritiese areas van die organisasie nie.

Hieruit kan dus afgelei word dat met inbegrip van die voordele van winsgebaseerde prestasiemaatstawwe soos bespreek, daar meer nadele aan die metode verbonde as 'n effektiewe barometer van die werklike prestasie van 'n organisasie in die algemeen en spesifiek van toepassing op 'n kommersiële bank.

2.3 WAARDEGEBASEERDE PRESTASIEMAATSTAWWE

Volgens Botten en Sims (2005a:396) kan waardegebaseerde bestuur gesien word as 'n manier om die organisasie beter te beheer tot voordeel van die aandeelhouers in vergelyking met winsgebaseerde tegnieke.

Waardegebaseerde bestuur volgens Epstein en Manzoni (2006:270,271) is 'n bestuursbenadering om 'n organisasie te bestuur deur te fokus op die sleutel- waarde drywers, om sodoende waarde te skep deur in projekte te investeer waarvan die opbrengs die koste van kapitaal oorskry.

2.3.1 EKONOMIESE TOEGEVOEGDE WAARDE (ECONOMIC VALUE ADDED: EVA)

Botten en Sims (2005a:400) stipuleer dat aandeelhouerswaarde die verhoging in die welvaart van die aandeelhouers is, as 'n direkte gevolg deur in die organisasie se aandele te investeer.

Botten en Sims (2005a:400) stel twee maatstawwe van aandeelhouerswaarde voor naamlik:

1. Markwaarde toegevoeg (MVA). Dit is die eksterne maatstaf van hoeveel beter af die aandeelhouers is as 'n direkte gevolg van die bestuur se prestasie.

2. Ekonomiese toegevoegde waarde (EVA). Dit verwys na die interne bestuursprestasie maatstaf wat monitor of bestuurders van divisies aandeelhouerswaarde verhoog of nie.

Volgens Botten en Sims (2005a:401) word ekonomiese toegevoegde waarde bereken deur die volgende formule:

EVA = Aangepaste winste na belasting – (Aangepaste geïnvesteerde kapitaal x Geweegde gemiddelde koste van kapitaal)

Volgens Brigham *et al.* (1999:21) fokus EVA op die bestuurseffektiwiteit in 'n gegewe jaar en stel die formule as volg:

EVA = Bedryfswins – koste van kapitaal

Die werking van die formule kan deur die volgende voorbeeld geïllustreer word:

Voorbeeld 2.3: EVA

Veronderstel 'n organisasie het verkope van R100 000 000, bedryfskostes van R80 000 000 en R10 000 000 se belasting betaalbaar. Indien die organisasie oor meer as R50 000 000 se skuld, ekwiteite en kapitaal beskik het en hul WACC (geweegde gemiddelde koste van kapitaal) is 10%, sal die onderneming se EVA as volg bereken word:

EVA = R10 000 000 – (R50 000 000 x 10%)
= R5 000 000

EVA verteenwoordig die residuele inkomste wat oorbly nadat die geleentheidskoste van die kapitaal aangewend, afgetrek is.

Glen Arnold (2005:189) se verduideliking van EVA insluitende die definisie, korrespondeer met die siening van Botten en Sims (2005:401).

Volgens Pratt (2002:229) maak 'n ekonomiese toegevoegde waarde gebaseerde prestasiemetingstelsel die koste van kapitaal eksplisiet.
Dit wil sê in sy eenvoudigste vorm is die ekonomiese waarde toegevoeg:

EVA = Netto bedryfswins na belasting - 'n heffing vir die kapitaal aangewend

Die kapitale heffing is die vereiste of minimum opbrengskoers om te kompenseer vir die risiko van belegging vir die organisasie se beleggers, skuldhouers en aandeelhouers.

EVA word gehef vir kapitaal teen 'n koers wat die beleggers kompenseer om die organisasie se eksplisiete besigheidsrisiko te dra. Die evaluering van die besigheidsrisiko is gebaseer op die Kapitaalbateprysmodel (CAPM), wat 'n spesifieke markgebaseerde evaluasie van risiko vir die organisasie toelaat deur die konsep *beta* te gebruik. Die belastingvoordeel van skuldfinansiering verdiskonteer in die koste van kapitaal in so 'n mate om wanvoorstellings te voorkom wat kan ontstaan wanneer bedryfs- en finansieringsbesluite geïntegreer word.

Voorbeeld 2.4 EVA

Om EVA te bereken word die bedryfswins gehef teen 'n koers wat die na-belaste koste van skuld en ekwiteite reflekteer.

Om die bostaande te illustreer, neem aan dat 'n organisasie met 'n 10% koste van kapitaal wat 'n opbrengs van 20% realiseer op netto bedryfsbates van R100 000 000, het 'n EVA van R20 000 000. Dit impliseer dat die organisasie R10 000 000 meer in winste verdien het as wat vereis word om alle kostes te dek insluitende die geleentheidskoste om skaars kapitaal in die balansstaat te hou. In díe geval kombineer EVA operasionele doeltreffendheid en balansstaatbestuur in 'n enkele maatstaf wat maklik verstaan kan word deur bedryfspersoneel.

2.3.2 VERHOGING VAN AANDEELHOUERSWAARDE DEUR DIE GEBRUIK VAN EVA

Volgens Pratt (2002:230) kan EVA op drie maniere aandeelhouerswaarde verhoog:

- Verhoog die opbrengs gerealiseer met bates vasgesluit in die besigheid. Bestuur die inkomstestaat meer doeltreffend sonder om enige verdere kapitaal te investeer in die balansstaat.
- Investeer addisionele kapitaal en bou die besigheid aggressief so lank as wat die opbrengs gerealiseer, die koste van kapitaal oorskry.
- Stop om te investeer in aktiwiteite wat laer opbrengste realiseer. Dit impliseer die verbetering van die bedryfskapitaalsiklus ensovoorts.

Hieruit kan dus afgelei word dat bostaande definisies en omskrywings soos gestel deur die outeurs die volgende in gemeen het: EVA verwys na die verhoging van aandeelhouerswelvaart en die verdiskontering van die kapitaal geïnvesteer met die kapitalisasiekoers van die organisasie naamlik die koste van kapitaal.

2.3.3 MARKWAARDE TOEGEVOEG (MVA)

Volgens Botten en Sims (2005a:401) is dit die eksterne maatstaf van hoeveel beter af die aandeelhouers is as 'n direkte gevolg van die bestuur se prestasie.

Volgens Botten en Sims (2005:401) neem MVA aan dat die beleggingsmarkte die aandeelprys van 'n firma bepaal sodat sy markkapitalisasie gelyk is aan die verdiskonteerde waarde van alle toekomstige verdienstes van die firma.

Botten en Sims (2005a:401) stel dit eenvoudig as die huidige waarde van alle toekomstige EVA's. Reilly en Brown (2000:832) stipuleer dat MVA verwys na hoe die mark die firma se prestasie evalueer in terme van die markwaarde van skuld en ekwiteit in vergelyking met die kapitaal geïnvesteer in die firma.

Botten en Sims (2005a:401) stel verder dat om die MVA sodoende te verhoog, moet elke afdeling ekonomiese waarde toevoeg (EVA).

MVA word deur die volgende formule bereken volgens Botten en Sims (2005a:401):

MVA = Verhoging in markkapitalisasie – Verhoging in kapitaal geïnvesteer

Markkapitalisasie = Huidige waarde van skuld, voorkeuraandele en gewone aandele kapitaal – kontant gegenereer

Voorbeeld 2.5

Veronderstel 'n maatskappy se markkapitalisasie verhoog met R200 000 000 en die kapitaal geïnvesteer verhoog met R150 000 000. Dit impliseer dat die welvaart van die aandeelhouers met R50 000 000 verhoog het.

Arnold (2005: 204) stipuleer die definisie van MVA as die volgende:

MVA = Markwaarde – Kapitaal

Dit kyk na die verskil tussen die totale bedrag kapitaal wat in die besigheid geplaas is, deur die verskaffers van finansiering (skuld en ekwiteite) en die huidige markwaarde van die besigheid se aandele en skuld. Dit verskaf 'n maatstaf van hoe die topbestuur gepresteer het met die kapitaal wat aan hul verskaf is. 'n Positiewe MVA stipuleer dat waarde toegevoeg is. 'n Negatiewe MVA is 'n indikasie dat waarde verloor is.

Volgens Meyer (2002:46) word MVA bereken as die verskil tussen die mark se huidige waardasie van die firma en die firma se historiese kapitale belegging.

Hieruit kan dus afgelei word dat verskeie outeurs dieselfde siening het oor die definisie van MVA met die uitsondering van die differensiasie tussen gewone aandele en voorkeuraandele.

Dit is dus duidelik dat die primêre doel van enige organisasie die verhoging van aandeelhouerswelvaart moet wees. Die doel bevoordeel aandeelhouers en verseker verder dat skaars hulpbronne so doeltreffend as moontlik geallokeer word ter bereiking van die langtermyndoelwitte van die organisasie.

Botten en Sims (2005a:401) lig ook die volgende uit:
Met waardegebaseerde prestasiemaatstawwe word beoog dat EVA en MVA korrespondeer met MVA as die eksterne maatstaf wat deur beleggers gemonitor word, en EVA as die interne maatstaf wat sal lei tot 'n bevredigende MVA.

Botten en Sims (2005a:401) lê klem op die feit dat indien alle projekte en afdelings van 'n organisasie 'n positiewe EVA het, die resultaat 'n verhoging sal wees in aandeelhouerswaarde gemeet as MVA.

Die verwantskap tussen EVA en MVA is egter kompleks, en kan makliker verstaan word deur die volgende stap-vir-stap benadering te volg:

- Die markkapitalisasie van die organisasie is ongeveer gelyk aan die verwagte huidige waarde (Present value: PV) van sy vry kontantvloei.
- MVA is daarom gelyk aan die verhoging in die netto huidige waarde (Net Present value: NPV) van vry kontantvloei oor die periode minus die verhoging in die kapitaal geïnvesteer.
- Vry kontantvloei is kontantwinste minus die koste van finansiering met betrekking tot die kapitaal benodig om die betrokke winste te genereer.
- Die koste van kapitaal is die koste van 'n organisasie om die kapitaal te diens wat aangewend is. Dit verskaf rente aan skuldhouers sowel as dividende aan aandeelhouers.
- Om sodoende aandeelhouerswaarde te handhaaf of te verhoog moet bestuur verseker dat elke divisie 'n opbrengskoers realiseer wat sy koste van kapitaalkoers oorskry. Om aandeelhouerswaarde te verhoog vereis dit dat die organisasie verskeie projekte moet onderneem met opbrengskoerse groter as die koste van kapitaalkoers en/of dat die EVA van huidige operasies verhoog moet word.

Hieruit kan dus afgelei word dat MVA aanneem dat beleggingsmarkte die aandeelprys van 'n organisasie vasstel sodat sy markkapitalisasie gelykstaande is aan die verdiskonteerde huidige waarde van alle toekomstige verdienste van die firma.
Verder kan afgelei word dat EVA 'n jaarlikse maatstaf is wat slegs 'n enkele jaar se verdienste insluit.

2.3.4 KRITIESE EVALUERING VAN WAARDE GEBASEERDE PRESTASIE= MAATSTAWWE

2.3.4.1 VOORDELE VAN WAARDEGEBASEERDE PRESTASIEMAATSTAWWE

Botten en Sims (2005a:401) stipuleer die volgende voordele:

- Dit word wyd gebruik en verstaan.
- Die MVA kan afgelei word deur na die aandeelprys van die firma te verwys gedurende die periode.

Koen en Oberholster (2004:4) stipuleer dat waardegebaseerde prestasiemaatstawwe kan bepaal of 'n organisasie die potensiaal het om verdere gewone aandele, voorkeuraandele of skuldbriewe uit te reik.

2.3.4.2 ALGEMENE EN SPESIFIEKE TEKORTKOMINGE VAN WAARDE= GEBASEERDE PRESTASIEMAATSTAWWE

Botten en Sims (2005a:403) stipuleer die volgende kritiek met betrekking tot EVA en MVA:

- EVA en MVA berekeninge vereis 173 aansuiwerings vanaf standaard finansiële state. Die aansuiwerings beïnvloed die maatstawwe van inkomste en kapitaal. Die konseptuele basis van die aansuiwerings blyk arbitrêr te wees. Byvoorbeeld, deurlopende advertensiekoste kan gesien word as 'n jaarlikse uitgawe vir 'n organisasie sowel as 'n belegging.
- Aansuiwerings tot finale finansiële state word benodig om die finale kapitaal geïnvesteerde bedrag af te lei. Die konseptuele basis van die aansuiwerings blyk arbitrêr te wees in lig van die feit dat dit manipulasie ("window dressing") van die finansiële state moontlik kan maak.
- Dit beperk die meting van verdienste tot die huidige periode en neem nie geprojekteerde winste in ag nie. Byvoorbeeld 'n divisie in die vroeë stadium van sy

produklewenssiklus sal 'n lae EVA hê vergelykend met 'n divisie met 'n gevestigde produk.

- Dit word beïnvloed deur die absolute grootte van 'n firma wat impliseer dat firmas nie vergelyk kan word nie.
- MVA volg nie die spoor van EVA soos voorgestel nie. Algemene marksentiment het 'n groot impak op die aandeelprys van 'n firma.
- Die metode is niks meer as 'n selfvervulde mite nie. Indien doeltreffende beleggers glo dat MVA 'n relevante metode is om 'n belegging te evalueer, is dit geen verrassing dat firmas wat publiseer dat hul 'n EVA maatstaf geïmplementeer het, 'n verhoging in hul aandeelprys sal ervaar en dienooreenkomstig 'n verhoging in MVA. Die publisering dat EVA gebruik word het dieselfde effek op die MVA as die werklike implementering van EVA.
- Die metode ignoreer die verhoging in aandeelhouerswelvaart van die dividende wat hulle ontvang het gedurende die periode. Indien twee firmas dieselfde MVA gegenereer het oor 'n een jaar periode, sal die firma met die vrygewige dividendbeleid 'n beter belegging wees indien vergelyk word met 'n firma wat geen dividende betaal het nie.

Volgens Arnold (2005:207) lewer die gebruik van waardegebaseerde prestasiemaatstawwe die volgende probleme:

- Die skatting van die bedrag kontant geïnvesteer. Dit word gestipuleer dat dit problematies is om die bedrag kapitaal te bepaal wat in 'n besigheid geplaas is en teruggehou word na 'n aantal jare se bedryfsaktiwiteite. Byvoorbeeld, verteenwoordig navorsing en ontwikkelingsuitgawes 'n bate, of moet dit in die inkomstestaat afgeskryf word? 'n Balansstaat is dus nie ontwerp om die bedrag kapitaal verskaf deur 'n finansierder te meet nie, maar is 'n beginpunt. Stern en Stewart maak gebruik van die maatstaf naamlik "ekonomiese boekwaarde". Dit is gebaseer op die balansstaat kapitaalaangewende-syfer onderhewig aan 'n aantal aansuiwerings. Die stelling is uit verskeie oorde gekritiseer, en die aansuiwerings word as kompleks en arbitrêr beskou, aangesien dit moeilik is om aan te neem dat "ekonomiese boekwaarde" gelyk is aan die teoretiese korrekte kapitaal in alle gevalle.

- Wanneer was/is die waarde geskep? Die feit dat 'n positiewe MVA gelewer word is van beperkte waarde wanneer die kwaliteit van die huidige bestuurders bepaal word. Vir 'n organisasie wat etlike jare handeldryf kan dit wees dat die waardedrywers in plek geplaas is deur die vorige generasie bestuurders. Die MVA maatstaf kan slegs bepaal dat waarde geskep is oor 'n periode van die organisasie se leeftyd, maar kan nie bepaal wanneer dit geskep is nie. Daarby kan dit ook nie bepaal of waardeskepping gestop het en dat die organisasie nou op sy "vet" lewe nie in terme van sy sterk markposisie, patente en dies meer. Hieruit kan dus afgelei word dat dit essensieel is om te bepaal wanneer waarde toegevoegde posisies geskep is.

Is die opbrengskoers hoog genoeg? Of dit nie gespesifiseer is wanneer waarde geskep is nie, is dit moeilik om te weet indien die bedrag gegenereer, hoër is as die kapitaal aangewend om 'n bevredigende opbrengs te lewer relatief tot die risiko aangepaste tydwaarde van geld.

Voorbeeld 2.6

Positiewe MVA organisasies kan 'n swak opbrengskoers lewer. Neem Maatskappy B in die volgende voorbeeld. Dit lewer 'n baie laer opbrengskoers as A, maar dit beskik oor dieselfde MVA.

	Maatskappy A:	Maatskappy B:
MVA	R50 000 000	R50 000 000
Markwaarde	R100 000 000	R100 000 000
Kapitaal	R50 000 000	R50 000 000
Ouderdom van firma	3 jaar	30 jaar

Beide firmas het winste uitgekeer as dividende, dit wil sê die kapitaalsyfer verteenwoordig die begin-ekwiteitskapitaal.

- Inflasie beïnvloed die MVA. Indien die kapitaal-element in die vergelyking gebaseer is op 'n balansstaatsyfer, kan die waarde van die kapitaal aangewend laer wees as gevolg van die effek van inflasie. Indien kapitaal kunsmatig verminder word deur

inflasie sal die MVA van 'n firma waar investering lank gelede plaasgevind het hoër voorkom in vergelyking met 'n soortgelyke firma met nuut aangekoopde bates.

- MVA is 'n absolute maatstaf. Die beoordeling van firmas op grond van die absolute rand bedrae, sal firmas met 'n groot kapitaalbasis bo aan die lys van MVA prestasie wees. Grootte kan 'n groter impak hê op MVA as doeltreffendheid. Hieruit kan dus afgelei word dat dit moeilik is om firmas van verskillende groottes te vergelyk.

Dit is verder ook duidelik dat indien 'n organisasie nie op die Johannesburgse Effektebeurs genoteer is nie, dit ook verder die bepaling van die markwaarde van die organisasie kompliseer. Die markwaarde word nou nie meer deur markfaktore bepaal nie en dienooreenkomstig is dit uiters kompleks om die markwaarde van die organisasie te bereken.

Volgens Koch en MacDonald (2003:170) verskaf tradisionele waardegebaseerde prestasiemaatstawwe geen direkte inligting met betrekking tot hoe en watter van die bank se aktiwiteite bydra tot die skepping van aandeelhouerswaarde nie. Dit ignoreer ook ander prestasiemaatstawwe wat kliënt gefokusde bestuurders in ag moet neem om sodoende die beste langtermynstrategie vir die bank te identifiseer en te ondersteun.

Koen en Oberholster (2004:10) stipuleer dat beleggers belangstel in die toekomstige vooruitsigte van 'n kommersiële bank terwyl finansiële state hoofsaaklik historiese inligting verskaf.

Uit bostaande kan afgelei word dat daar 'n definitiewe behoefte is om 'n finansiële en nie-finansiële prestasiemaatstawwe (soos byvoorbeeld kliënte-tevredenheidsindekse) te integreer om die langtermynstrategie van elke afdeling en die bank in totaliteit te bevredig.

2.4 SAMEVATTING

Uit bostaande gedeeltes is dit duidelik dat tradisionele finansiële maatstawwe, insluitende winsverwante en waardegebaseerde prestasiemaatstawwe, eendimensioneel van aard is.

Die rekeningkundige prestasiemaatstawwe is van beperkte waarde en die nadele van die metode oorskry die voordele en nut daarvan. Finansiële prestasiemaatstawwe word ook wyd deur verskeie skrywers gekritiseer.

In die lig van die feit dat tradisionele finansiële maatstawwe eendimensioneel van aard is, het daar 'n behoefte ontstaan na 'n multi-dimensionele prestasie maatstaf, naamlik die gebalanseerde telkaart. Die metode kombineer beide finansiële en nie-finansiële prestasiemaatstawwe en verskaf 'n geïntegreerde platform om die langtermyn strategie van 'n organisasie te ondersteun.

Gedurende hoofstuk drie en vier word die aard en omvang van die prestasiemaatstawwe in diepte bespreek. In hoofstuk ses word 'n gevallestudie uitgevoer om die werking van die metode te illustreer.

HOOFSTUK 3: ALTERNATIEWE METODE VAN PRESTASIEMETING: GEBALANSEERDE TELKAART GEDEELTE A

3.1 INLEIDING

In Hoofstuk 2, paragraaf 2.2 met betrekking tot winsverwante prestasiemaatstawwe, is dit duidelik dat in die lig van die historiese en korttermyn aard daarvan, die metode eendimensioneel van aard is. Die nadele verbonde aan die toepassing van winsverwante prestasiemaatstawwe oorskry dus die voordele daaraan verbonde.

Hierdie hoofstuk, Hoofstuk 3, fokus op die gebalanseerde telkaart as 'n alternatiewe metode van prestasiemeting om die nadele en tekortkominge van tradisionele winsverwante prestasiemaatstawwe aan te spreek. Die metode van prestasiemeting stel voor dat finansiële en nie-finansiële prestasiemaatstawwe gekombineer moet word.

Die gebalanseerde telkaart word volledig bespreek om sodoende die metode van prestasiemeting as die aangewese metode van prestasiemeting voor te stel. Die gebalanseerde telkaart word voorgestel as 'n metode wat die missie, visie en besigheidstrategie van 'n organisasie omskakel in maatstawwe en doelwitte om sodoende die langtermyn voortbestaan en sukses van 'n organisasie te bewerkstellig.

Die aard, agtergrond en omvang sowel as die grondbeginsels van 'n gebalanseerde telkaart word bespreek om bogenoemde te illustreer.

3.2 DEFINISIE VAN 'N GEBALANSEERDE TELKAART

Volgens Kaplan en Norton (1996:25) skakel 'n gebalanseerde telkaart die missie, visie en strategie van 'n organisasie om in doelwitte en maatstawwe, in vier verskillende perspektiewe en verskaf dit 'n raamwerk en taal om sodoende die missie en strategie te kommunikeer. Dit gebruik maatstawwe om werknemers in te lig oor die drywers van huidige en toekomstige sukses. Topbestuur poog om die vereiste uitkomste wat verlang word en drywers van hierdie uitkomstes deur gepaste kommunikasie deur die organisasie te kanaliseer. Topbestuur streef verder daarna om die energie, vermoëns

en spesifieke kennis van mense reg deur die organisasie aan te wend ter bereiking van die langtermyn doelwitte.

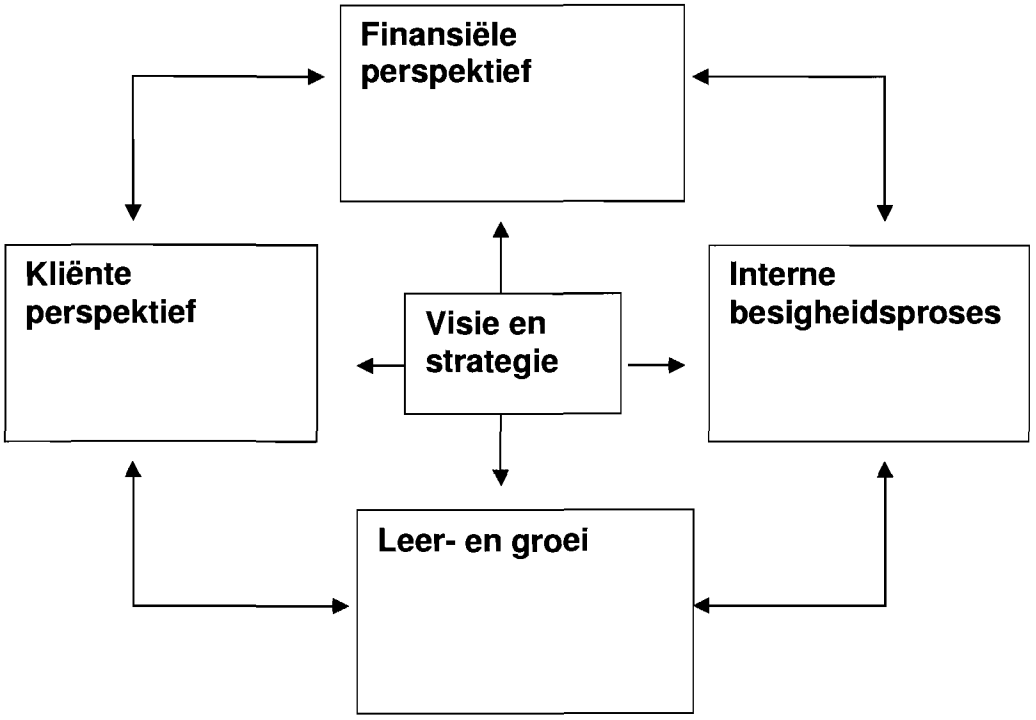
Meyer (2002:86) beskryf die gebalanseerde telkaart as 'n eenvoudige matriks wat daartoe lei dat die organisasie kan vasstel hoe elke besigheidseenheid en die organisasie as 'n geheel presteer in elke prestasieblok (perspektiewe).

Die gebalanseerde telkaart volgens Kaplan en Norton (1996:25,26) en Rossouw *et al.* (2003:201-203) stel die volgende vier perspektiewe:

1. Finansiële perspektief: Om finansieel suksesvol te wees hoe moet die organisasie voorkom vir hul aandeelhouers?
2. Kliënte perspektief: Om die visie te bereik hoe moet die organisasie voorkom vir hul kliënte?
3. Leer en groei: Om die visie te bereik hoe kan die organisasie sy vermoë om te verander volhoubaar maak?
4. Interne besigheidsproses: Om sodoende die aandeelhouers en kliënte te bevredig, in watter besigheidsprosesse moet presteer word?

Die vier gestelde perspektiewe word gedryf deur die visie en strategie van die organisasie, en kan diagrammaties as volg voorgestel word:

DIE GEBALANSEERDE TELKAART VOLGENS KAPLAN EN NORTON (1996:9):



Volgens Kaplan en Norton (1996:10) word die gebalanseerde telkaart gebruik om die volgende kritiese bestuursprosesse te bereik:

- Dit skakel die organisasie se visie om in strategie en maak dit ook duideliker;
- Dit kommunikeer en koppel strategiese doelwitte en maatstawwe;
- Dit beplan, stel doelwitte en bepaal strategiese inisiatiewe;
- Dit verbeter strategiese terugvoering en leer.

Volgens Nair (2004:13) is 'n gebalanseerde telkaart 'n metodologie om uitdagings die hoof te bied in die balansering van die teorieë van 'n strategie met die uitvoering daarvan.

Volgens Nair (2004:13) het 'n gebalanseerde telkaart die volgende eienskappe:

- Die metodologie is geskik vir die bestuur van 'n besigheidstrategie;
- Dit gebruik 'n eenvormige taal by alle vlakke binne 'n organisasie;
- Dit gebruik 'n eenvormige stel beginsels om die dag tot dag operasies te bestuur sowel as 'n raamwerk vir die organisasie se strategie;

- Dit is ontwerp om besigheidsdoelstellings te identifiseer sowel as te bestuur;
- Dit koppel strategiese doelwitte met doelstellings en teikens;
- Dit word gekommunikeer na alle vlakke binne die organisasie.

Volgens Nair (2004:13) verskaf die gebalanseerde telkaart 'n balans tussen die volgende opponerende kragte in strategie:

1. Interne en eksterne invloede: Organisasies wat eienskappe bou vir die toekoms terwyl die huidige uitdagings die hoof gebied word, reageer goed op die behoefte van balans. Organisasies wat balans verstaan neem eksterne sowel as interne faktore in ag wanneer hul strategie geëvalueer word. In baie gevalle fokus organisasies slegs op interne faktore van hul besigheid, soos byvoorbeeld die aspekte om 'n produk na 'n mark te neem, die uitdagings van bemarking en verkope, sowel as die omliggende marktoestande. Dit is duidelik dat 'n gebalanseerde benadering gevolg moet word waar alle interne en eksterne besigheidsfaktore in ag geneem moet word.

2. Balans in leidende en volgende ("leading en lagging") indikators: Moderne bestuur bepaal dat maatstawwe benodig word vir 'n maatskappy of 'n bepaalde industrie, wat verwant is tot leidende en volgende indikators. Die maatstawwe is deur ekonome ontwikkel gedurende die afgelope vyftig jaar om vooruit te skat in watter rigting die ekonomie waarskynlik sal beweeg en vir hoe lank. Finansiële maatstawwe wat in 'n balansstaat en inkomstestaat gevind word is hoofsaaklik volgende indikators vir 'n organisasie wat impliseer wat in die verlede gebeur het. Met ander woorde, dit reflekteer wat gebeur het en nie wat kon gebeur het nie.

   Die meeste inligting in die pers is volgende indikators. Die meerderheid inligting insake historiese verkope en produksie-prestasie is volgens indikators van prestasiemaatstawwe, aangesien dit bepaal wat die historiese prestasie van die organisasie was.

   Leidende indikators is tekens van toekomstige prestasie. Die krag van 'n gebalanseerde strategiese prestasie-stelsel is om beide die invloed van leidende en volgende indikators in ag te neem. Hieruit kan dus afgelei dat 'n organisasie beide

finansiële prestasiemaatstawwe, wat histories van aard is, moet kombineer met nie-finansiële prestasiemaatstawwe wat meer strategies en toekoms-georiënteerd is.

3. Finansiële en nie-finansiële doelwitte: Verskeie korporatiewe leiers is geneig om te dink in terme van finansiële syfers wat 'n duidelike denkfout is. Wanneer 'n organisasie hul strategiese tema ontwerp (Dit is wat hulle gaan doen met die gekose strategie en hoe hul dit gaan uitvoer), moet daar op die kombinasie van finansiële en nie-finansiële doelwitte gefokus word. Die balans kom in die vorm van berekende, versigtige en breedvoerige kombinering van finansiële en nie-finansiële doelwitte wat in die strategie van 'n organisasie gesetel is. Dit is dus duidelik dat mense nie slegs deur geld gemotiveer word nie, maar ook deur bereiking van nie-finansiële doelwitte, wat gewoonlik lei tot geld.

4. Divisies gefokus op hul eie doelwitte en 'n oorkoepelende raamwerk van die algehele doelwitte van die organisasie: Organisasies word uitgedaag deur wat die beste besigheidstruktuur vir die bereiking van hul finansiële doelwitte is.

   Besigheidsbeginsels moet die argitektuur dryf. Die gebalanseerde telkaart kan dus as 'n sterk besigheidsbeginsel dien. Die gebalanseerde telkaart help met die uitvoering van 'n strategie en kan dus toegepas word deur enige organisasiestruktuur om helderheid te verskaf met betrekking tot 'n strategiese oogmerk.

5. Finansiële prioriteite en operasionele prioriteite: Oor die tyd heen is daar besef dat finansiële inligting nie werklik reflekteer wat in 'n organisasie aangaan nie en sodoende is strategie moeilik om te meet en te bestuur. Veranderinge in die eienskappe van besigheidsbates het die probleem nog verder gekompliseer. In die verlede is 'n maatskappy se bates op die balansstaat gereflekteer, maar tans verteenwoordig ontasbare bates ongeveer 85% van die totale bates van 'n maatskappy. Dit impliseer dat tradisionele finansiële state slegs die tasbare meet, terwyl die onaantasbare die toekoms aandryf.

   'n Maatskappy kan finansiële resultate produseer deur bevoegdhede en vennootskappe, maar die vermoë word nie gereflekteer in die finansiële verslae wat beskikbaar gestel word aan die aandeelhouers nie.

Organisasies wat in staat is om die bevoegdhede van finansiële maatstawwe te balanseer met operasionele eenhede, is die organisasies wat 'n analitiese blik uitgevoer het op hul operasionele liggaam.

Daar kan dus afgelei word dat beide bogenoemde omskrywings van 'n gebalanseerde telkaart fokus op die strategie van 'n organisasie vanaf teorie na aksie en resultate.

'n Gebalanseerde telkaart is 'n rigtinggewende gereedskap om strategie in aksie te omskep op alle vlakke binne 'n betrokke organisasie ter bereiking van die langtermyn gestelde doelwitte van die organisasie.

Die volgende aspekte met betrekking tot die gebruik van 'n gebalanseerde telkaart moet in ag geneem word volgens Kaplan en Norton (1996:34,35)

- Die vier perspektiewe is 'n fondament en is nie rigied van aard nie. Dit veronderstel dat 'n organisasie ander perspektiewe soos byvoorbeeld omgewingsfaktore kan inkorporeer;
- Dit is nie die enigste prestasiemaatstaf wat gebruik kan word nie. Dit veronderstel dat substelsels gebruik kan word om koste te meet sonder om dit te integreer in die gebalanseerde telkaart;
- Die gebalanseerde telkaart kan ontwikkel word op strategiese besigheidsvlak of op korporatiewe vlak;
- Finansiële maatstawwe is nog steeds belangrik ten spyte van die gebruik van die gebalanseerde telkaart. Verbeteringe in die meting van die vier perspektiewe sal nie onmiddellik omgeskakel word in finansiële verbeteringe nie. Beleggers sal nog steeds goeie korttermyn finansiële resultate verlang en die bestuur sal dit voortdurend moet monitor.

3.3 GESKIEDENIS VAN 'N GEBALANSEERDE TELKAART

Die gebalanseerde telkaart het sy oorsprong in 1990 toe Dr. Davit P. Norton en Professor Robert S. Kaplan 'n navorsingstudie uitgevoer het wat geborg was deur KPMG Peat Marwick oor Prestasie Metingsstelsels van 12 (twaalf) maatskappye.

Die kruks van hul navorsing naamlik "M*easuring Performance in the Organisation of the Future*" was om vas te stel wat die beperkinge van tradisionele finansiële gebaseerde prestasiemaatstawwe is en hoe om dit aan te spreek.

Deur te fokus op finansiële maatstawwe het daartoe gelei dat daar op korttermyn gefokus word, wat gevolglik daartoe sal lei dat dit die organisasie gebrekkig sal laat, met betrekking tot hul toekomstige mededingende posisie.

Deur die verloop van 1990 is die navorsing verder gevorm wat die basis vir die struktuur van die gebalanseerde telkaart gevorm het. Die resultate van die oorspronklike studie was gepubliseer in die Harvard Business Review (Kaplan en Norton 1992).

Soos wat die korporatiewe belangstelling in die benadering verhoog het, was Kaplan en Norton in staat om hul idees verder te ontwikkel op die ontwerp en toepassing van die Gebalanseerde Telkaart (Kaplan en Norton 1992,1996 en 1997).

3.4 BELANGRIKHEID VAN 'N GEBALANSEERDE TELKAART:

Volgens Niven (2005:24) word 'n gebalanseerde telkaart deur sowat 50% van die Fortune 1000 maatskappye gebruik en word beskou as een van die 75 mees invloedryke besigheidsidees van die 20ste eeu.

Die keuse vir die gebruik van 'n gebalanseerde telkaart moet 'n persoonlike een wees, gebaseer op die omgewing waarin beweeg word, sowel as die vertroue in die vermoë van die gebalanseerde telkaart vir verbeterde resultate vir alle belanghebbende partye.

Die nadele van winsverwante prestasiemaatstawwe soos byvoorbeeld die historiese uitkyk sowel as die korttermyn aard daarvan, het aanleiding gegee daartoe dat die gebalanseerde telkaart ontwikkel en gebruik word deur verskeie organisasies internasionaal.

Volgens Niven (2005:25) is die mees algemeenste motivering vir die gebruik van 'n gebalanseerde telkaart die effektiewe uitvoering van 'n strategie. Die gebalanseerde

telkaart is 'n metode wat ontwerp is wat 'n organisasie help om hul gekose strategie uit te voer en nie om 'n nuwe strategie te ontwerp nie. Niven (2005:25) stipuleer dat verandering moeilik is, maar dat die gebalanseerde telkaart 'n noodsaaklike stap is vir enige organisasie. Kaplan en Norton (1996:45,46) stipuleer dat die gebalanseerde telkaart suksesvol gebruik is deur organisasies (publiek, privaat en nie-winsgewend) om die strategiese bydrae van alle relevante organisatoriese waarde-drywers te integreer deur:

- Dit help om te verseker dat daar konsekwentheid is tussen nie-finansiële en finansiële maatstawwe;
- Dit help om die spesifieke waarde-drywers te identifiseer en te meet wat prestasie dryf. Dit stel bestuurders in staat om hul hipoteses te toets oor wat organisatoriese uitkomste dryf.
- Interne kommunikasie: Volgens Kaplan en Norton (2001:65) is die sleutelstap om strategie suksesvol om te skakel in aksie, deur die organisasie te verbind met die strategie. Dit impliseer dat elke werknemer op elke vlak die strategie moet verstaan en die rol wat hulle moet speel om dit te bereik;
- Eksterne kommunikasie: Dit impliseer dat 'n openbare organisasie deur die staat aangemoedig word om sekere detail te publiseer wat insluit prestasie relatief tot doelwitte.
- Die normering van prosesse: Bestuur moet vasstel of die huidige maatstawwe doeltreffend is of nie.
- Dit skakel die organisasie se strategie om in aksie. Dit impliseer die formulering van strategie, doelwitte, die kritiese suksesfaktore sowel as die geskikte maatstawwe en bepaal die sleutelstappe in die strategie proses. Om te verseker dat die strategie suksesvol is moet die bestuur van die organisasie toesien dat die strategie 'n werklikheid moet word vir alle belanghebbendes in die organisasie;
- Negatiewe terugvoering: Dit impliseer dat die werklike resultaat vergelyk moet word met die verwagte uitkoms om sodoende te verseker dat enige afwykings reggestel kan word;
- Inligting op die gebalanseerde telkaart moet op 'n sinvolle wyse aangebied word vir die gebruikers daarvan;
- Strategiese terugvoering: Dit impliseer dat werklike prestasie vergelyk moet word met die gegewe doelwitte om sodoende die geldigheid van die strategie en maatstawwe wat gebruik word te hersien.

Rossouw *et al.* (2003:201-203), stipuleer dat die doelwitte en maatstawwe van die gebalanseerde telkaart afgelei word van 'n organisasie se visie en strategie. Die gebalanseerde telkaart-benadering laat toe dat die organisasie sy eie langtermyn strategie koppel met tasbare doelwitte en aksies.

Hieruit kan dus afgelei word dat die inherente veronderstelling van 'n gebalanseerde telkaart is dat 'n organisasie oor 'n strategie beskik en vereis 'n metode of gereedskap om dit na vore te bring op 'n dag-tot-dag basis.

Die kruks van 'n gebalanseerde telkaart is dus visie en strategie. Anders as tradisionele winsverwante prestasiemaatstawwe wat finansiële kontroles as 'n basis het, begin 'n gebalanseerde telkaart met 'n organisasie se visie en strategie. Daar word dus gepoog om die visie en strategie om te skakel in prestasiemaatstawwe wat gemonitor kan word as 'n barometer vir die suksesvolle implementering van die visie en strategie.

Dit word bewerkstellig deur die vasstelling van doelwitte en maatstawwe vir elkeen van die gebalanseerde telkaart se perspektiewe naamlik:

- Finansieel;
- Kliënte;
- Interne prosesse;
- Leer- en groei.

Hieruit kan ons dus aflei dat die gebalanseerde telkaart verseker dat die strategie goed verstaan word dwarsdeur die organisasie om sodoende as 'n span saam te werk ter bereiking van die langtermyn strategiese doelwitte van 'n organisasie.

'n Gebalanseerde telkaart word deur verskeie organisasies nasionaal en internasionaal gebruik, insluitende die meerderheid kommersiële banke en finansieringshuise as 'n multi-dimensionele prestasiemaatstaf. Dit word ook vervat in die titel van hierdie skripsie.

Die voordele van 'n gebalanseerde telkaart in die algemeen en spesifiek vir 'n kommersiële bank word verder in meer besonderhede bespreek.

3.5 DIE FINANSIËLE EN KLIËNTE PERSPEKTIEWE VAN 'N GEBALANSEERDE TELKAART

Nair (2004:19) stipuleer om sodoende te verseker dat strategie in 'n organisasie suksesvol is, moet daar voordeel getrek word uit alle vaardighede en bevoegdhede. Dit impliseer dat strategie met die verskeie perspektiewe geïntegreer word om te verseker dat 'n balans gehandhaaf word.

Kaplan en Norton (1996:10) se uitspraak met betrekking tot die vier perspektiewe van die model help organisasies om sodoende hul strategie om te skakel in terme wat daadwerklik in aksie omgeskep kan word.

Kaplan en Norton (1996:34) argumenteer dat die betrokke perspektiewe slegs 'n riglyn is en nie rigied is nie. Daar word ook voorgestel dat 'n organisasie perspektiewe kan aanwend wat meer relevant is tot hul besigheid en industrie.

Die vier perspektiewe is die volgende:

1. Finansiële perspektief.
2. Kliënte perspektief.
3. Interne besigheidsproses perspektief.
4. Leer- en groei perspektief.

Die finansiële en kliënte perspektiewe word in Hoofstuk 3 bespreek en die leer- en groei en interne besigheidsproses perspektiewe word in Hoofstuk 4 bespreek.

3.5.1 DIE FINANSIËLE PERSPEKTIEF

Nair (2004:21) stel die vraag watter finansiële doelwitte bereik moet word om sodoende die organisasie se strategiese doelwitte te realiseer.

Nair (2004:21) stipuleer verder dat in 'n winsgeoriënteerde organisasie die finansiële perspektief die meeste gebruik word en geanaliseer. Verkope, hetsy herhalend van

aard of nuut, marges en uitgawes, is baie belangrik vir enige organisasie wat daarna streef om sy doelwitte te behaal.

Verskeie organisasies maak die fout deur te vergeet dat daar 'n skakel is tussen die finansiële doelwitte en die nie-finansiële strategie van die organisasie. Die finansiële perspektief verskaf 'n verhouding tussen gestateerde finansiële doelwitte en ander doelwitte om sodoende resultate vir die organisasie te verskaf.

Dit is belangrik om te meld dat in 'n missie gedrewe organisasie die missie en nie die finansiële doel, die oorkoepelende doelwit is waarin alle ander doelwitte integreer.

Nair (2004:22) meld verder dat in 'n winsgeoriënteerde organisasie is die finansiële perspektief krities, aangesien dit die mees belangrikste finansiële doelwitte wat die organisasie moet bereik definieer.

Volgens Nair (2004:22) verskaf die finansiële perspektief die volgende riglyne:

- Die hoofdoel van 'n organisasie is die skep van waarde soos gemeet deur 'n reeks finansiële maatstawwe;
- Die doel van finansiële doelwitte is om die funksionering van bedryfseenhede te optimaliseer om sodoende 'n mededingende voordeel te bekom vir toekomstige sukses;
- Dit is een van verskeie maatstawwe, maar is die een wat die doel en missie van die organisasie befonds;
- Dit is die indikator van historiese prestasie, aangesien dit gebaseer is op wat in die verlede plaasgevind het.

Rossouw *et al.* (2003:201), stipuleer dat die gebalanseerde telkaart die tradisionele finansiële maatstawwe behou, aangesien dit nog steeds die ekonomiese resultate van die organisasie aandui.

Rossouw *et al.* (2003:201) meld ook verder dat die finansiële indikators sal aandui of 'n organisasie se formulering, implementering en uitvoering van sy strategie bydra tot sy onderste lyn winsgewendheid. Finansiële doelwitte verwys na winsgewendheid wat die hoofdoel is van enige winsgeoriënteerde organisasie.

Meyer (2002:87) verwys na die finansiële perspektief as finansiële prestasie wat gemeet word deur inkomste, uitgawes en marges.

Niven (2005:13) stipuleer dat finansiële maatstawwe 'n belangrike komponent van die gebalanseerde telkaart is vir publieke, private en nie-winsgewende organisasies.

In 'n winsgedrewe organisasie reflekteer die finansiële perspektief die uitvoering van die strategie, wat gedryf word deur die maatstawwe in die ander perspektiewe, wat lei tot verhoogde finansiële resultate. In 'n nie-winsgedrewe organisasie verseker finansiële maatstawwe dat die verlangde resultate op 'n doeltreffende wyse bereik word met die minimum koste.

Volgens Kaplan en Norton (1996:34) is die gebalanseerde telkaart 'n riglyn en nie rigied van aard nie. Die gebalanseerde telkaart kan aangepas word om enige strategie te reflekteer en die finansiële perspektief kan geredelik beide operasionele en aandeelhouersmaatstawwe akkommodeer.

Hieruit kan dus afgelei word dat die finansiële perspektief ten spyte van sy kombinasie met nie-finansiële maatstawwe nog steeds as belangrik beskou moet word. Die finansiële perspektief is die katalisator van die missie proses en dryf die ander drie perspektiewe van die gebalanseerde telkaart ter bereiking van die algehele missie en strategie van die organisasie. Die finansiële perspektief stel die vraag dat indien 'n organisasie finansieel suksesvol wil wees, hoe die organisasie gesien moet word deur hul aandeelhouers.

Dit is dus duidelik dat die finansiële perspektief op sy eie nie sal aanleiding gee tot die bereiking van die langtermyn strategie van die organisasie nie, aangesien dit histories van aard is en fokus dus wat in die verlede op die inkomstestaat en balansstaat plaasgevind het.

Daar moet 'n toekomsgerigte strategiese benadering wees wat stipuleer dat finansiële en nie-finansiële doelwitte en maatstawwe gekombineer moet word, om die betrokke organisasie 'n volhoubare mededingende voordeel te gee.

Dit is belangrik om te meld dat indien finansiële maatstawwe met nie-finansiële maatstawwe gekombineer word, dit 'n meer gebalanseerde benadering vorm om die visie en strategie van die organisasie te bevredig, aangesien dit die beginpunt van die gebalanseerde telkaart model is soos voorgestel deur Kaplan en Norton.

Daar moet dus ook bepaal word of daar 'n verhoging in aandeelhouerswaarde plaasgevind het, aangesien 'n aandeelhouer 'n bevredigende opbrengs op sy belegging verlang. *Verhoudingsgetalle soos opbrengs op kapitaal en markwaarde toegevoeg is* voorbeelde hiervan.

3.5.2 DIE KLIËNTE PERSPEKTIEF

Nair (2004:22) stipuleer dat die vraag gevra moet word watter kliëntgefokusde doelwitte bereik moet word om sodoende die organisasie se strategiese tema te bevredig.

Volgens Nair (2004:22) is die perspektief die tweede mees vergete perspektief in die organisasie en word misverstaan.

Voordat doelwitte gestel word deur die kliënte perspektief te gebruik, moet die volgende vrae beantwoord word:

- Wie is jou teikenmark?
- Wie is jou kliënt?
- Teen wie moet die organisasie kompeteer om 'n kliënt te verower?
- Watter van die organisasies se waardes word deur sy huidige kliëntebasis beleef?
- Indien die organisasie verdwyn, wie sal gemis word en wat sal hul aksies wees?

Nair (2004:23) stipuleer verder dat die verlangde kliënte van vandag nie die verlange kliënte van die toekoms is nie. Daar moet dus vasgestel word wat kliënte verlang en wat is van waarde vir hulle.

Waarde word volgens Nair (2004:23) soos volg gedefinieer:

Die waarde proposisie is 'n emosionele, fisiese en simboliese voordeel wat 'n kliënt bekom wanneer hy 'n produk of diens aankoop teen 'n spesifieke prys.

Volgens Rossouw *et al.* (2003:201) moet die vraag gevra word hoe 'n organisasie moet voorkom vir die kliënte om sodoende hul missie te bereik. Rossouw *et al.* (2003:201), meld ook verder dat verskeie organisasies korporatiewe missies het wat fokus op kliënte. Hoe die organisasie presteer in die oë van die kliënte het 'n prioriteit geword vir topbestuur volgens Rossouw *et al.* (2003:201).

Volgens Rossouw *et al.* (2003:201), vereis die gebalanseerde telkaart dat die missie verklaring van 'n organisasie met betrekking tot sy kliëntediens, omgeskakel moet word in spesifieke maatstawwe wat vir die kliënte saak maak.

Die kliënte perspektief word gesien as die stel doelwitte wat die organisasie moet bereik om sodoende kliënte te bekom en te behou.

Die doelwitte is 'n stel aannames wat gemaak word met betrekking tot die kliënte en hul gedrag, die mark wat hul verteenwoordig en die waarde wat hul antisipeer as 'n direkte gevolg van 'n verhouding met 'n betrokke organisasie.

Volgens Niven (2005:13) moet 'n organisasie twee kritieke vrae vra wanneer maatstawwe vir die kliënte perspektief geselekteer word:

- Wie is ons teiken kliënte?
- Wat is die waarde proposisie wat ons aan hul bied?

Die vrae klink op die oog af eenvoudig maar bied verskeie uitdagings aan organisasies. Meeste organisasies argumenteer dat hul wel 'n teikenmark het, maar hul aksies is teenstrydig in die sin dat hulle alle produkte aan alle kliënte bied.

Die strategie spesialis, Michael Porter, meld dat 'n gebrek aan fokus daartoe aanleiding sal gee dat 'n organisasie nie in staat sal wees om hom te onderskei van sy mededingers nie.

Volgens Rossouw *et al.* (2003:202), word die kliënte perspektief ontwikkel om die organisasie se sukses te meet in sy teikenmark.

Rossouw *et al.* (2003:201), stipuleer verder dat die perspektief maatstawwe van suksesvolle uitkomste insluit, as 'n direkte gevolg van 'n goed geformuleerde en geïmplementeerde strategie.

Dit sluit die maatstawwe in soos kliëntetevredenheid, kliënteretensie en kliënte winsgewendheid, Rossouw *et al.* (2003:202). Die seleksie van 'n geskikte waarde proposisie is problematies vir die meeste organisasies volgens Niven (2005:15). As 'n direkte resultaat sal verskeie organisasies een van die volgende drie dissipline selekteer:

1. Operasionele uitnemendheid. Organisasies konsentreer op operasionele uitnemendheid wat fokus op lae pryse en gerieflikheid. McDonalds is 'n sprekende voorbeeld van operasionele uitnemendheid.
2. Produkleierskap. Dit impliseer dat 'n organisasie fokus om sy produkte voortdurend meer innoverend te maak. Dit behels om eenvoudig die beste produk te bied wat beskikbaar is in die mark. Rolls Royce is 'n goeie voorbeeld van produk leierskap met die uitstekende kwaliteit motors wat deur hul vervaardig word.
3. Kliënte gedrewe. Dit impliseer om te doen wat ookal verlang word om sodoende 'n unieke oplossing te bied vir 'n kliënt. Dit help om 'n kliënt gesentreerde organisasie te definieer. Daar word nie gekonsentreer op eenmalige transaksies nie, maar daar word gefokus op 'n langtermyn verhouding wat gebou word deur 'n diep kennis van die behoeftes van die kliënt. Outsurance is 'n goeie voorbeeld in die verband wat staatmaak op innoverende produkte en die lewering van uitstaande diens.

   Soos wat organisasies waarde proposisies ontwikkel blyk dit dat dit uiters moeilik is om slegs op een te konsentreer. 'n Meer praktiese benadering sal wees om 'n dissipline te selekteer waarin die organisasie gunstig presteer.

Rossouw *et al.* (2003:202), stipuleer dat die kliënte perspektief ook maatstawwe moet insluit van die hoeveelheid waarde wat die organisasie bydra tot die kliënt.

Volgens Rossouw *et al.* (2003:202), is die waarde wat tot kliënte bygedra word bepalend vir die lojaliteit van die kliënt. Die waarde wat tot kliënte toegevoeg word behels die vermoë van die organisasie om:

- Om konstant produkte te verskaf wat kliënte benodig;
- Om nuwe produkte te ontwikkel om kliënte se behoeftes te bevredig.

Dit is dus duidelik dat verskeie missie stellings wat deur organisasies geformuleer word, die klem ten alle koste plaas op hul verpligtinge teenoor die kliënt. Om sodoende die doelwitte te bereik in 'n winsgewende besigheidskonteks, moet organisasies die interaksie met kliënte oordeelkundig monitor en bestuur.

Die doelwitte aangeteken binne die kliënte perspektief van die gebalanseerde telkaart kan beide kontemporêr en toekomsgeoriënteerd wees. Hulle kan verwys na huidige en potensiële kliënte en markte.

'n Organisasie se mededingende voordeel groei fundamenteel uit die waarde wat die organisasie in staat is om te skep vir sy kopers en die koste wat die organisasie aangegaan het om die produk of diens te skep. Waarde is wat kopers gewillig is om te betaal.

'n Kliënt se persepsie van waarde ontvang van 'n aankoop sal verskil oor die verbruikershorison van die betrokke produk of diens. Die kliënte perspektief van die gebalanseerde telkaart kan lig werp op die kliënt se persepsie van die waarde wat hy ontvang het, rakende die eienskappe van die produk of diens wat hy aangekoop het.

Om sodoende volhoubare mededingende voordeel te behaal moet organisasies gefokus wees op meer as net hul huidige produkte en kliënte. Organisasies moet dus daarna streef om voortdurend hul kliënte te verras met produkte wat behoeftes bevredig wat en waarvan die kliënt nie eers bewus was nie. Deur te kompeteer vir toekomstige sukses moet organisasies voortdurend waarde proposisies ontwikkel vir hul kliënte vir verskeie jare in die toekoms.

Volgens Kaplan en Norton (1996:9) se gebalanseerde telkaart model moet die kliënte perspektief die volgende vraag stel:

> *Om sodoende die organisasie se visie te bereik, hoe moet hy voorkom in die oë* van die kliënt?

Hieruit kan dus afgelei word dat indien 'n organisasie volhoubare toekomstige sukses wil behaal moet die volgende aspekte deeglik in ag geneem word:

- Fokus: Dit impliseer dat 'n organisasie 'n marksegment moet identifiseer wat hy gaan bedien. Dit is feitlik onmoontlik om verskillende kliënte met dieselfde produkte of dienste te bedien, aangesien behoeftes verskil. Kliënte sal sodoende in die proses verloor word, aangesien daar nie vir hul spesifieke behoeftes voorsiening gemaak word nie.

  Daar moet van die staanspoor besef word dat kliënte kompleks van aard is en daar moet voortdurend gepoog word om hul behoeftes te verstaan. Verbruikerspatrone en gedrag verander voortdurend en daar moet deurlopend marknavorsing uitgeoefen word om op sodoende op hoogte te bly van tendense.

  Indien die betrokke marksegment met sy gepaardgaande produkte en dienste geselekteer is, moet daar voortdurend in hul betrokke behoeftes voorsien word;

- Differensiasie: Dit impliseer dat die kliënt onder die indruk moet wees dat die produk of diens wat aan hom gelewer word uniek van aard is (al is dit nie altyd die geval nie). Dit impliseer dat organisasie hul moet differensieer van hul mededingers;

- Innovasie: Die organisasie moet voortdurend daarop fokus om innoverend op te tree met betrekking tot die produk of diens wat hy lewer. Indien daar nuwe tegnologiese mediums beskikbaar is om produkte te bemark (byvoorbeeld IT) moet die organisasie nie skroom om die geleenthede eerste te benut nie. Dit sal die organisasie in staat stel om sodoende 'n volhoubare mededingende voordeel te bekom.

Kaplan en Norton (2001:95) stipuleer die volgende goue reëls met betrekking tot die kliënte perspektief:

- Daar moet kennis ingewin word oor kliënte;
- Kliënte se behoeftes moet verstaan word;
- Bemagtig werknemers wat met kliënte interaksie het met die inligting wat hulle nodig het;
- Daar moet seker gemaak word dat almal in die organisasie die kliënte ken;
- Die organisasie se kennis moet beskikbaar gestel word aan die kliënte.

Ter opsomming is dit belangrik om te meld dat indien 'n organisasie meer suksesvol wil wees as sy direkte kompetisie, moet hy in staat wees om sy kliënte beter te bevredig as enige ander mededinger, om sodoende aan die organisasie 'n langtermyn mededingende voordeel te verskaf.

3.6. MAATSTAWWE IN DIE FINANSIËLE EN KLIËNTE PERSPEKTIEWE

Volgens Nair (2004:41) is die ware maatstaf van 'n strategie die suksesvolle implementering van die doelwitte van 'n organisasie. Operasionele maatstawwe is belangrik om die nodige kontroles toe te pas wat die resultaat voorafgaan wat langtermyn van aard is.

Volgens Nair (2004:41) is metingsmaatstawwe 'n integrale funksie in 'n organisasie wat toerekenbaarheid as 'n vereiste stel.

Verskeie organisasies versuim om metingsmaatstawwe in plek te plaas as gevolg van vrees dat daar kulturele konflik kan plaasvind en aanleiding sal gee tot ontevrede werknemers. Daar is gevind dat die gebrek aan metingsmaatstawwe binne 'n organisasie swak skakels toelaat om te funksioneer en sterk werknemers in die organisasie gedemotiveer, wat daartoe lei dat hulle die organisasie verlaat.

Metingsmaatstawwe sonder 'n bestuurskomponent is gevaarlik, aangesien dit dan 'n statiese aksie is.

Volgens Nair (2004:41) kan bestuursmetingsmaatstawwe in 'n motiveringskrag omskep word deur metingsmaatstawwe te gebruik as:

- 'n Barometer vir prestasie in plaas van 'n manier om te straf;
- 'n Beloningstelsel;
- 'n Telkaart vir leer- en groei;
- 'n Metode om toekomstige gebeure te ontleed en te antisipeer;
- 'n Metode om belangrike prioriteite in die organisasie te kommunikeer.

Dit impliseer dat die gebalanseerde telkaart prestasiemaatstawwe benodig. Die resultaat van 'n gebalanseerde telkaart is 'n stel doelwitte met verantwoordelike persone, maatstawwe, teikens en inisiatiewe.

Volgens Nair (2004:42) is die hiërargie van die verhouding as volg:

- Visie.
- Missie.
- Waardes.
- Strategie en strategiese temas.
- Strategiekaart met perspektiewe.
- Doelstellings.
- Maatstawwe, teikens, eienaars en
- Inisiatiewe.

Nair (2004:43) meld vier tipes maatstawwe:

1. Uitsetmaatstawwe: Dit verwys na die numeriese uitset van 'n aktiwiteit, byvoorbeeld die aantal telefoonoproepe wat hanteer is.
2. Insetmaatstawwe: Dit verwys na monetêre fondse wat in 'n aktiwiteit geïnvesteer is.
3. Uitkomsmaatstawwe: Dit bepaal of die vereiste resultaat van 'n aktiwiteit behaal is of nie.
4. Terugvoering: Dit help die organisasie om die kwaliteit van 'n aktiwiteit te bepaal, voordat 'n betrokke uitkoms plaasvind.

Niven (2005:15) stipuleer die volgende grondbeginsels wanneer maatstawwe ontleed en vasgestel word vir 'n betrokke organisasie:

- Perspektief: Dit verwys na die betrokke perspektief waaronder die maatstaf ressorteer;
- Maatstafnaam: Dit impliseer dat elke maatstaf geïdentifiseer moet word met 'n naam en nommer. Die nommer is belangrik wanneer 'n outomatiese verslagdoeningstelsel gebruik word. Die benaming moet kort, maar beskrywend wees. Die naam moet ook uniek wees om potensiële verwarring uit te skakel;
- Verantwoordelike persoon: Dit impliseer toerekenbaarheid van elke maatstaf deur 'n verantwoordelike eienaar wat verantwoording moet doen oor die resultate.
- Indien 'n verantwoordelike persoon se naam aan 'n maatstaf gekoppel word, is daar 'n groot mate van toerekenbaarheid met betrekking tot 'n spesifieke aksie.
- Strategie: Toon die spesifieke strategie wat jy glo positief beïnvloed sal word deur die maatstaf;
- Doelwitte: Elke maatstaf was geskep as 'n direkte gevolg van 'n spesifieke doelwit;
- Beskrywing: Nadat die naam van die maatstaf gelees is, sal die meerderheid van die mense onmiddellik hulself kan vereenselwig met die beskrywing van die betrokke maatstaf. Dit is een van die belangrikste inligting op die raamwerk van die maatstaf komponent van die gebalanseerde telkaart.
- Die uitdaging is om 'n beskrywing te ontwerp wat akkuraat en volledig die essensie van die maatstaf inkorporeer, sodat enige leser sal insien hoekom die maatstaf so krities is vir die organisasie.

Hieruit kan ons dus aflei dat prestasiemaatstawwe 'n uiters belangrike aspek is van 'n organisasie se besigheidsstrategie. Dit moet die missie, visie, doelwitte en langtermyn strategie van die organisasie ondersteun.

Dit is belangrik om in ag te neem dat 'n organisasie nie op die langtermyn voort kan bestaan, indien daar nie gepaste en goed gedefinieerde prestasie maatstawwe in plek is nie. Geen volhoubare mededingende voordeel kan op die wyse opgebou en ontwikkel word nie.

Verder moet 'n verantwoordelike persoon vir die betrokke maatstaf geïdentifiseer word om die vereiste van toerekenbaarheid te bevredig, om sodoende te verseker dat die nodige stappe geneem word om die afnemende prestasie aan te spreek.

Die volgende gedeelte sal duidelik illustreer hoe prestasie maatstawwe en doelwitte ontwerp kan word vir die verskillende perspektiewe van die gebalanseerde telkaart naamlik:

- Finansiële perspektief.
- Kliënte perspektief.

3.6.1 MAATSTAWWE IN DIE FINANSIËLE PERSPEKTIEF

Volgens Nair (2004:51) het organisasies verskeie finansiële maatstawwe in plek, en geld tradisionele finansiële maatstawwe steeds; maar die verhouding tussen doelwitte, inisiatiewe, teikens en maatstawwe is die nuwe leerkurwe geïntegreer met die gebalanseerde telkaart.

Maatstawwe wat tradisioneel in organisasies met 'n winsmotief gebruik is om die finansiële perspektief te reflekteer is volgens Nair (2004:51) die volgende:

- Omset;
- Netto winsmarge = [(Netto wins)/(Omset)] x 100%;
- Bruto winsmarge = [(Bruto wins)/(Omset)] x100%;
- Koste/ uitgawes;
- Koste van verkope;
- Kredietgradering deur byvoorbeeld Moodys of Standard en Poor;
- Skuldgradering deur byvoorbeeld Moodys of Standard en Poor;
- Omset per werknemer;
- Kontantvloei;
- Skuld tot ekwiteitsverhouding = rentedraende skuld/ totale ekwiteit x 100%;
- Verdienste voor rente, belasting, depresiasie en amortisasie (EBITDA);
- Verdienste.

Rossouw *et al.* (2003:202) meld die volgende maatstawwe:

- Opbrengs op bates;
- Opbrengs op belegging.

Kaplan en Norton (1996:155) verwys na die volgende maatstawwe:

- Opbrengs op belegging;
- *Groei in inkomste;*
- Verandering in deposito koste.

Dit is dus duidelik dat die finansiële perspektief van die gebalanseerde telkaart tradisionele finansiële maatstawwe bevat wat vir etlike jare bekend is aan organisasies en wel bekend is.

Dit is belangrik om in ag te neem dat die finansiële perspektief nie in isolasie beskou moet word nie, maar ten volle integreer moet word met die ander drie perspektiewe van die gebalanseerde telkaart model, ter bereiking van die visie en strategie van 'n organisasie oor die langtermyn.

3.6.2 MAATSTAWWE IN DIE KLIËNTE PERSPEKTIEF

Volgens Nair (2004:48) is die missie, visie en waardes die hartklop van enige organisasie en die kliënte is die bloedstroom wat volhoubare waarde dra vir die organisasie.

Hoe kliënte verkry en behou word is die hoofaktiwiteit van 'n organisasie. Die kliënte perspektief meet die onderliggende doelwitte wat kliënte verkry, behou en groei. Om maatstawwe te verstaan in die area moet die volgende ook verstaan word:

- Wie is die ideale kliënt?
- Kan die kliënte gesegmenteer word in industrie, smaak, verwagtinge, ouderdom, funksie ensovoorts?
- Wie beïnvloed hul koopgedrag?

- Hoekom koop hulle 'n spesifieke produk?
- Wanneer koop hulle? Begrotingsiklusse en die tyd van die aankoop moet in ag geneem word;
- Wat koop hulle? Produkkwessies, diens, die beeld en posisionering van die organisasie;
- Hoe koop hulle? Is hulle opgelei om te koop? Wat is die metode van aankoop?

Die grootste maatstaf van sukses van enige winsgebaseerde organisasie is of hulle produkte verkoop of nie.

Volgens Nair (2004:49) is die verkryging en evaluering van kliënte bevredigingsindekse 'n baie belangrike aspek. Die indeks sal aantoon of kliënte tevrede is met die betrokke produk of nie. Die probleem is egter indien 'n kliënt nog steeds 'n organisasie se produkte koop, beteken dit nie noodwendig dat hulle nie in die toekoms van produk sal verander nie.

Volgens Nair (2004:50) is die kuns van maatstawwe in die kliënte perspektief om die sleuteldoelwitte wat afgelei is van die strategie te identifiseer. Sien aangeheg die volgende:

- **Strategie –** Om 50% van die markaandeel te verower in segment A teen die einde van 2007;
- **Die kliënteperspektief wat dit dryf kan wees-** Om gesien te word as die markleier in tegnologie B in segment A teen 2006;
- **Prestasiemaatstawwe kan insluit –** Persentasie markaandeel in tegnologie B in segment B.

Volgens CIMA (2005a) moet die klem in die hedendaagse mededingende omgewing geplaas word op die kliënt. Verskeie organisasies het die uitdaging aanvaar deur te fokus op kliënte-bevrediging deur die kliënt se behoeftes te identifiseer en deur hul besigheidvermoëns te herontwerp om aan die kliënte se behoeftes te voldoen.

Verskeie missie stellings wat deur organisasies geformuleer is, sal die klem plaas op hul verpligtinge teenoor die kliënt in totaliteit ten alle koste. Om sodoende die doelwitte

te bereik in 'n winsgewende besigheidskonteks, moet organisasies die interaksie met kliënte oordeelkundig monitor en bestuur.

Die doelwitte aangeteken binne die kliënte perspektief van die gebalanseerde telkaart kan beide kontemporêr en toekomsgeoriënteerd wees. Hulle kan verwys na huidige en potensiële kliënte en markte.

Voorbeelde van kliënte perspektief maatstawwe volgens Nair (2004:50):

- Die aantal leidrade gegenereer;
- Die persentasie herhalende besigheid;
- Die persentasie nuwe kliënte;
- Markaandeel;
- Totale beskikbare mark;
- Totale toeganklike mark;
- Kliënte retensie;
- Kliënte tevredenheidsindeks;
- Gemiddelde verkoopsprys;
- Tydperk as kliënt;
- Verkope per werknemer;
- Kliënte winsgewendheid per produk;
- Winsgewendheid per kliënt;
- Aantal klagtes per produk;
- Aantal nuwe produkte bekend gestel;
- Sleutel verwantskappe met verspreiders en kliënte;
- Nuwe aansoeke voorgestel deur kliënte.

Rossouw *et al.* (2003:206) meld ook die volgende maatstawwe:

- Markaandeel;
- Kliënte retensie;
- Kliënte verkry;
- Kliënte tevredenheid;
- Kliënte winsgewendheid

Rossouw *et al.* (2003:206) stipuleer dat in die verlede organisasies gekonsentreer het op hul interne vermoëns, met spesifieke fokus op produkprestasie en innovasie deur tegnologie. Organisasies moet ekstern gefokus wees met kliënte gebaseerde maatstawwe soos kliënte tevredenheid, lojaliteit, retensie en winsgewendheid volgens Rossouw *et al.* (2003:206).

Hieruit kan dus afgelei dat kliënte die middelpunt van enige organisasie is en dit van kardinale belang is dat hul behoeftes verstaan en bevredig moet word deur 'n organisasie.

Die verkryging, retensie en ontwikkeling van kliënte moet 'n hoofprioriteit van enige organisasie se besigheidstrategie wees, aangesien die kontantvloei, winste en voortbestaan van 'n organisasie daarin gesetel is.

Die tipe kliëntemaatstawwe wat gedefinieer moet word sal afhang van die tipe organisasie en die produk of diens wat hy lewer. 'n Organisasie kan homself ook meet teenoor ander goeie praktyke van ander organisasies wat as wêreldklas beskou word. Dit kan deur normering uitgevoer word.

Indien prestasie met betrekking tot die kliënt perspektief afneem moet vroegtydige stappe geneem word om die probleem aan te spreek. 'n Ongelukkige kliënt sal van verskaffer verander. Die maatstawwe van die kliënte perspektief moet strategies en oordeelkundig bestuur word, om die kwaliteit van die organisasie se strategie op 'n deurlopende grondslag te evalueer om sodoende 'n volhoubare mededingende voordeel in die mark te bekom en oor die langtermyn te behou.

3.7 **SAMEVATTING**

In die hoofstuk is die definisie, geskiedenis, belangrikheid, die finansiële en kliënte perspektiewe van die gebalanseerde telkaart bespreek.

Dit is duidelik dat die finansiële en kliënte perspektiewe van die gebalanseerde telkaart in konteks gesien moet word, aangesien die kliënte perspektief die finansiële sukses

van 'n organisasie dryf. Geen organisasie kan suksesvol wees sonder die bestaan van kliënte nie. Geen organisasie kan suksesvol wees indien hul nie deurlopend op hul kliënte en hul behoeftes fokus nie.

In hoofstuk 4 word die leer- en groei en interne besigheidsprosesse perspektiewe bespreek. Die verdere werking van die gebalanseerde telkaart en die sukses van die implementering word vervolgens bespreek.

HOOFSTUK 4: ALTERNATIEWE METODE VAN PRESTASIEMETING: GEBALANSEERDE TELKAART GEDEELTE B

4.1 INLEIDING

In hoofstuk 4 word die ander perspektiewe van die gebalanseerde telkaart model, naamlik die interne en leer- en groei perspektiewe bespreek. Die maatstawwe van die perspektiewe word ook bespreek. Daarna volg daar riglyne van hoe om 'n gebalanseerde telkaart te ontwikkel. Ten einde volg daar 'n kritiese evaluering van die gebruik van 'n gebalanseerde telkaart in sy totaliteit as 'n alternatiewe metode van prestasiemeting met die gepaardgaande gevolgtrekkings en aanbevelings.

4.2 DIE INTERNE EN LEER- EN GROEI PERSPEKTIEWE VAN DIE GEBALANSEERDE TELKAART

Volgens Rossouw *et al.* (2003:202) is dit belangrik om vas te stel met watter besigheidsprosesse die besigheid moet presteer om sodoende hul kliënte en aandeelhouers tevrede te stel. Rossouw *et al.* (2003:201-203) stipuleer dat uitstekende kliënteprestasie gedryf word deur prosesse, besluite en aksies wat plaasvind binne die organisasie.

Volgens Rossouw *et al.* (2003:203) is dit belangrik om vas te stel om sodoende die besigheid se visie te bereik, hoe die besigheid in staat is om waarde te skep en te verbeter.

4.2.1 DIE INTERNE PERSPEKTIEF

Nair (2004:23) meld dat organisasies selde onsuksesvol is as 'n direkte gevolg van die verkeerde strategie. Organisasies is onsuksesvol as gevolg van verkeerde metodes wat gevolg word om die strategie van die organisasie te bevredig.

Die interne perspektief herinner ons daaraan dat die agtergrond en basis gedryf word deurdat die doelwitte en maatstawwe in plek moet wees om sodoende te verseker dat die kliënte- en finansiële doelwitte bereik word. Interne besigheidsprosesse, kulture en prosedures in alle departemente en besigheidseenhede ondersteun die waarde proposisie met betrekking tot die teikenmark segmente.

Verskeie organisasies het gewoontes wat moeilik is om af te breek of te verander in die perspektiewe. Met ander woorde, hul interne gedrag sal hul vermoë om teikens in die kliënte- en finansiële perspektiewe te bereik, saboteer.

Dit impliseer dat volgens Kaplan en Norton (1996:9) se gebalanseerde telkaart model, moet die organisasie se interne besigheidsprosesse van so aard wees dat die finansiële- en kliënteperspektief ondersteun word.

Volgens Rossouw *et al.* (2003:202) moet die bestuur fokus op die kritiese operasies wat sodoende die organisasie in staat stel om sy kliënte se behoeftes te bevredig.

Niven (2005:15) stipuleer dat die interne proses perspektief van die gebalanseerde telkaart, die sleutelprosesse moet identifiseer, waarin die organisasie moet presteer om sodoende toenemend waarde toe te voeg vir die kliënt.

Vir elkeen van die kliënte-dissiplines wat vroeër gestipuleer is, behels die doeltreffende bestuur van die interne prosesse om sodoende die kliënte te diens. Die klem van die perspektief is om daardie prosesse te identifiseer en die beste moontlike maatstawwe te ontwikkel wat die vordering sal meet. Om kliënte te bevredig sal heel waarskynlik nuwe interne prosesse geïdentifiseer moet word, in plaas daarvan om te fokus op verbeteringe van huidige aktiwiteite.

Hieruit kan dus afgelei word dat 'n organisasie dus sy interne prosesse voortdurend moet verbeter en vernuwe, om sodoende die ander perspektiewe, naamlik finansieel en kliënte-tevredenheid, en volhoubare mededingende voordeel, te bekom.

Opsommend moet daar dus gefokus word op besigheidsprosesse wat verbeter en ontwikkel moet word, om sodoende kliënte en aandeelhouers op die langtermyn te bevredig.

4.2.2 LEER- EN GROEI PERSPEKTIEF

Nair (2004:24) meld dat oor tyd heen was organisasies geneig om op 'n korttermyn wyse op te tree. In moeilike omstandighede word daar afgeskaal in opleidingskoste vir personeel en in gunstige omstandighede word daar uitgawes aangegaan vir opleiding en ontwikkeling van personeel.

Die bogenoemde strategie is wat die leer- en groei perspektief wil verhoed. Die perspektief vorm die basis van die ander drie perspektiewe, in die sin dat die organisasies daarop let dat die resultate in die finansiële, kliënte en interne perspektiewe gevind word in die leer- en groei van individue.

Nair (2004:24) stipuleer verder dat leer nie gedikteer word deur hoe mense geleer word nie, maar hoe mense idees absorbeer en dit in aksies omskep. In wese is dit meer as om te leer om 'n aksie uit te voer, maar ook die spoed waarteen die leer in aksie omskep word. Daar word gereeld vergeet dat leer- en groei die basis vorm van die vermoëns van 'n organisasie.

Die volgende aspekte moet in ag geneem word:

- Opleiding en ontwikkeling van sleutelbestuurders en toekomstige bestuurders;
- Toegang tot inligting tussen spanne binne die verskeie divisies van die organisasie;
- Werknemersbevrediging en motiveringsmaatstawwe.

Die perspektief herinner ons aan die relevansie van deurlopende leer- en ontwikkelingsdoelwitte en hoe dit die volhoubare mededingendheid van die organisasie beïnvloed.

Volgens Rossouw *et al.* (2003:203) identifiseer die perspektief die tegnologie en vermoëns van 'n organisasie wat krities is vir huidige en toekomstige sukses, en stipuleer ook dat die leer- en groei afkomstig is vanaf drie bronne naamlik:

- Mense.
- Stelsels.
- Prosedures binne die organisasie.

Die doelwitte van die perspektief handel met die voordurende ontwikkeling van die infrastruktuur vir toekomstige ontwikkeling en leer binne die organisasie. Die doelwitte handel met die strategiese belegging in:

- Mense.
- Prosesse.
- Informasie stelsels.
- Organisasie kultuur.

Die identifisering van die sleutel strategiese maatstawwe wat in die leer- en groei perspektief gebruik moet word, verteenwoordig 'n uitdaging vir bestuur. Die meeste organisasies sal saamstem dat die logika om te investeer in die opleiding van vaardighede en doeltreffende IS stelsels nie altyd duidelik is om te identifiseer wat die strategiese invloed is op "sagte" aspekte soos spanmotivering, kreatiwiteit en kennisbestuur.

Kaplan en Norton (1996:144) suggereer dat leer- en groei maatstawwe moet handel met aspekte van werknemersvaardighede, motivering en informasie stelsels.

Hieruit kan dus afgelei word dat die leer- en groei perspektief fokus op die deurlopende ontwikkeling en opleiding van personeel, stelsels en prosesse om sodoende die ander drie perspektiewe te ondersteun ter bereiking van die langtermyn doelwitte van die organisasie. Dit sal lei tot 'n volhoubare mededingende voordeel vir die organisasie in die toekoms.

4.3 MAATSTAWWE EN MAATSTAWWE VAN DIE INTERNE EN LEER – EN GROEI PERSPEKTIEWE

Volgens Nair (2004:41) is die ware maatstaf van 'n strategie die suksesvolle implementering van die doelwitte van 'n organisasie. Operasionele maatstawwe is belangrik om die nodige kontroles toe te pas wat die resultaat voorafgaan wat langtermyn van aard is.

Volgens Nair (2004:41) is metingsmaatstawwe 'n integrale funksie in 'n organisasie wat toerekenbaarheid as 'n vereiste stel. Verskeie organisasies versuim om metingsmaatstawwe in plek te plaas as gevolg van die vrees dat daar kulturele konflik kan plaasvind en sal aanleiding gee tot ontevrede werknemers. Daar is gevind dat die gebrek aan metingsmaatstawwe binne 'n organisasie swak skakels toelaat om te funksioneer, dit sterk werknemers in die organisasie demotiveer, wat daartoe lei dat hulle die organisasie verlaat.

Metingsmaatstawwe sonder 'n bestuurskomponent is gevaarlik, aangesien dit dan 'n statiese aksie is. Volgens Nair (2004:41) kan bestuur metingsmaatstawwe in 'n motiveringskrag omskep deur metingsmaatstawwe te gebruik as:

- 'n Barometer vir prestasie in plaas van 'n manier om te straf;
- 'n Beloningstelsel;
- 'n Telkaart vir leer- en groei;
- 'n Metode om toekomstige gebeure te ontleed en te antisipeer;
- 'n Metode om belangrike prioriteite in die organisasie te kommunikeer.

Dit impliseer dat die gebalanseerde telkaart prestasiemaatstawwe benodig. Die resultaat van 'n gebalanseerde telkaart is 'n stel doelwitte met verantwoordelike persone, maatstawwe, teikens en inisiatiewe.

Volgens Nair (2004:42) is die hiërargie van die verhouding as volg:

- Visie.
- Missie.
- Waardes.
- Strategie en strategiese temas.
- Strategie-kaart met perspektiewe.
- Doelstellings.
- Maatstawwe, teikens, eienaars en inisiatiewe.

Nair (2004:43) meld vier tipes maatstawwe:

- Uitsetmaatstawwe. Dit verwys na die numeriese uitset van 'n aktiwiteit, byvoorbeeld die aantal telefoonoproepe wat hanteer is.
- Insetmaatstawwe. Dit verwys na monetêre fondse wat in 'n aktiwiteit geïnvesteer is.
- Uitkomsmaatstawwe. Dit bepaal of die vereiste resultaat van 'n aktiwiteit behaal is of nie.
- Terugvoering. Dit help die organisasie om die kwaliteit van 'n aktiwiteit te bepaal, voordat 'n betrokke uitkoms plaasvind.

Niven (2005:15) stipuleer die volgende grondbeginsels wanneer maatstawwe ontleed en vasgestel word vir 'n betrokke organisasie:

- Perspektief: Dit verwys na die betrokke perspektief waaronder die maatstaf ressorteer;
- Maatstaf naam: Dit impliseer dat elke maatstaf geïdentifiseer moet word met 'n naam en nommer. Die nommer is belangrik wanneer 'n outomatiese verslagdoeningstelsel gebruik word. Die benaming moet kort, maar beskrywend wees. Die naam moet ook uniek wees om potensiële verwarring uit te skakel;
- Verantwoordelike persoon: Dit impliseer toerekenbaarheid van elke maatstaf deur 'n verantwoordelike eienaar wat verantwoording moet doen oor die resultate.

Indien 'n verantwoordelike persoon se naam aan 'n maatstaf gekoppel word is daar 'n groot mate van toerekenbaarheid met betrekking tot 'n spesifieke aksie.

- Strategie: Toon die spesifieke strategie wat jy glo positief beïnvloed sal word deur die maatstaf;
- Doelwitte: Elke maatstaf was geskep as 'n direkte gevolg van 'n spesifieke doelwit;
- Beskrywing: Nadat die naam van die maatstaf gelees is, sal die meerderheid van die mense onmiddellik hulself kan identifiseer met die beskrywing van die betrokke maatstaf. Dit is van die belangrikste inligting op die raamwerk van die maatstafkomponent van die gebalanseerde telkaart.
- Die uitdaging is om 'n beskrywing te ontwerp wat akkuraat en volledig die essensie van die maatstaf inkorporeer, sodat enige leser sal insien hoekom die maatstaf so krities is vir die organisasie.

Hieruit kan dus afgelei word dat prestasiemaatstawwe 'n uiters belangrike aspek is van 'n organisasie se besigheidstrategie. Dit moet die missie, visie, doelwitte en langtermyn strategie van die organisasie ondersteun.

Dit is belangrik om in ag te neem dat 'n organisasie nie op die langtermyn voort kan bestaan, indien daar nie gepaste en goed gedefinieerde prestasiemaatstawwe in plek is nie. Geen volhoubare mededingende voordeel kan op hierdie wyse opgebou en ontwikkel word nie.

Verder moet 'n verantwoordelike persoon vir die betrokke maatstaf geïdentifiseer word om die vereiste van toerekenbaarheid te bevredig, om sodoende te verseker dat die nodige stappe geneem word om die afnemende prestasie aan te spreek.

Die volgende gedeelte sal duidelik illustreer hoe prestasiemaatstawwe en doelwitte ontwerp kan word vir die verskillende perspektiewe van die gebalanseerde telkaart naamlik:

- Finansiële perspektief.
- Kliënte perspektief.
- Interne besigheidsproses perspektief.
- Leer- en groei perspektief.

4.3.1 MAATSTAWWE IN DIE INTERNE PERSPEKTIEF

Volgens CIMA (2005a) het die interne besigheidsprosesse betrekking op die operasionele aspekte van 'n organisasie se aktiwiteite. Nie-finansiële maatstawwe word algemeen gebruik vir die monitering van operasionele prosesse, byvoorbeeld kwaliteit, tyd en volumes. Sulke maatstawwe in samewerking met aktiwiteitsgebaseerde kostestelsels verskaf 'n meganisme vir die beheer en verbetering van 'n organisasie se prosesse.

CIMA (2005a) stipuleer verder dat die interne besigheidsproses doelwitte en maatstawwe nie net moet fokus op die verbetering van prosesse nie, maar ook op die vermoëns en vaardighede wat 'n mededingende voordeel verskaf. Die doelwitte en maatstawwe moet areas insluit soos die bekendstelling van 'n nuwe produk of diens, produksie operasies, logistiek en afleweringskanale.

Volgens Nair (2004:52) word die interne perspektief geassosieer met al die doelwitte en inisiatiewe rondom die interne prosesse en vermoëns van die organisasie.

Nair (2004:52) meld die volgende interne perspektief maatstawwe ter voorbeeld:

- Produklewenssiklus maatstawwe;
- Aktiwiteitsgebaseerde koste van hoofaktiwiteite;
- Voorraadvlakke;
- Hoeveelheid nuwe produkte in die pyplyn;
- Hoeveelheid terugsendings van produkte;
- Tyd vanaf prototipe tot produksie;
- Foute per produk;
- Navorsing en ontwikkelingsbegroting beskikbaar vir nuwe produkte.

Rossouw *et al.* (2003:208) meld die volgende maatstawwe wat gebruik kan word vir die interne besigheidsprosesse:

- Persentasie verkope wat deur nuwe produkte verteenwoordig word.
- Tyd benodig om nuwe generasie produkte te ontwikkel.

Hieruit kan dus afgelei word dat alle interne besigheidsprosesse wat insluit voorraadbestuur en produksie-prosesse optimaal bestuur moet word en dat daar voortdurend beter metodes ontwikkel word om die organisasie 'n mededingende voordeel te verskaf. Die klem moet dus geplaas word op innovasie wat impliseer dat daar voortdurend nuwe produkte en dienste bekendgestel moet word, om sodoende die organisasie 'n hoër markaandeel te verskaf.

Voorbeelde van innovasie maatstawwe is die volgende:

- Aantal produkte in ontwikkeling;
- Aantal produkte in laboratorium toetsing;
- Aantal produkte in toetse en veldtoetse;
- Gemiddelde tyd in elke fase van die siklus;
- Opbrengskoers, beweging van een fase tot 'n volgende in die ontwikkelingsfase;
- Persentasie van verkope van nuwe aansoeke;
- Bruto wins op nuwe produkte;
- Aantal voorstelle van verspreiders en kliënte.

4.3.2 MAATSTAWWE IN DIE LEER- EN GROEI PERSPEKTIEF

Volgens Nair (2004:53) is die grootste invloed van die gebalanseerde telkaartraamwerk die klem wat die gebalanseerde telkaart geplaas het op die fundamentele deelname van leer- en groei in die oorsaak en gevolg verhouding binne 'n organisasie.

Dit is duidelik dat die leer- en groei segmente bydra tot die toekomstige vermoë van die organisasie en word daar selde hieraan aandag geskenk. Dit word meestal geëlimineer wanneer die marktoestande moeiliker word.

Nair (2004:52) stipuleer die volgende leer- en groeimaatstawwe:

- Opleiding per vlak;
- Retensiesyfers per posvlak;
- Een-tot-een onderhoude per werknemer;
- Werknemerstevredenheidsindeks;
- Salarisnorme;
- Die werknemersprestasie ses maande na indiensneming;
- Bevordering per vlak;
- Die skep van 'n persoonlike ontwikkelingsplan.

Ander algemene leer- en groeimaatstawwe is as volg:

- Werknemersklimaat;
- Aantal werknemers met tegniese vaardighede;
- Aantal werknemers met kommersiële vaardighede.

Volgens Rossouw *et al.* (2003:209) is die volgende maatstawwe wat gebruik kan word in die leer- en groei perspektief:

- Werknemerstevredenheid
- Werknemersproduktiwiteit
- Werknemersretensie

Die identifisering van die sleutel strategiese maatstawwe wat in die leer- en groei perspektief gebruik moet word verteenwoordig 'n uitdaging vir bestuur. Die meeste organisasies sal saamstem dat die logika om te investeer in die opleiding van vaardighede en doeltreffende IS stelsels, dit moeilik is om die strategiese invloed op die "sagte" aspekte

soos span motivering, kreatiwiteit en kennisbestuur te bepaal. Kaplan en Norton (1996:144) suggereer dat leer- en groei maatstawwe moet handel met aspekte van werknemersvaardighede, motivering en informasie stelsels.

Hieruit kan dus afgelei word dat die leer- en groei perspektief fokus op die deurlopende ontwikkeling en opleiding van personeel, stelsels en prosesse om sodoende die ander drie perspektiewe te ondersteun ter bereiking van die langtermyn doelwitte van die organisasie. Dit sal lei tot 'n volhoubare mededingende voordeel vir die organisasie in die toekoms.

4.4 MAATSTAWWE VOLGENS KAPLAN EN NORTON

Daar die tabelle aangetoon hieronder verwys na voorbeelde van prestasiemaatstawwe vir die leer- en groei perspektiewe van die gebalanseerde telkaart volgens Kaplan en Norton.

Voorgestelde maatstawwe volgens Kaplan en Norton (1996:152) is as volg:

LEER- EN GROEI		INTERNE BESIGHEIDSPROSES	
DOELWITTE	**MAATSTAWWE**	**DOELWITTE**	**MAATSTAWWE**
Om personeel na waarde te skat	Werknemer= retensie indeks	Om voortdurend mededingers se produkte uit te daag	Tyd wat dit neem vir die volgende generasie produkte
Om produktiwiteit te maksimeer	Uitset per werknemer	Om te kompeteer met betroubaarheid van produk	Die produksie defekte persentasie
Om vaardige personeel te ontwikkel	Hoeveelheid opleidingsure per werknemer	Om te kompeteer met kompeterende logistieke vermoëns	Voorraadsiklus tye
Om interne inligting te verskaf	Inligtings= beskikbaarheids= indeks	Om te kompeteer met produk aflewerings *mengsel*	Volume transaksies deur elke afleweringskanaal
Om 'n vaardigheid Te skep in.....	Vaardigheid en tegnologiese maatstawwe verwant aan die verwagte vaardigheid	Om waarde= skeppingstelsel te herontdek	Normering indeks vir verskaffers van uitgekontrakteerde aktiwiteite

FINANSIEËL		KLIËNT	
DOELWITTE	**MAATSTAWWE**	**DOELWITTE**	**MAATSTAWWE**
Om 'n hoër opbrengs op belegging te bereik	ROI, ROCE	Om hoofmarkte te domineer	Markaandeel
Om 'n beduidende omset te sien van 'n nuwe produk bekendstelling	Groei in omset op geselekteerde produklyne	Om die teikenmark kliënte se verwagtinge te oorskry	Kliëntetevreden= heidsindeks resultate
Om winsgewendheid te verhoog per transaksie	Koste per eenheid	Om omset te verhoog deur herhalende aankope	Kliënteretensie oor tyd
Om die koste om fondse te bekom te minimaliseer	Kredietgradering	Om besigheid te groei in 'n geselekteerde teikengroep	Aantal kliënte verkry vanaf teikengroep
Om aandeelhouers te verbly	Waarde toegevoegde maatstawwe soos EVA	Om marge by te voeg deur 'n goeie beeld te skep	Bemarking uitgawes gespandeer as 'n persentasie van verkope
Om kontantvloei te verbeter	Krediteure, voorraad en debiteure dae	Om kliënt erkenning te verwerf	Korporatiewe beeld of handelsmerk bewustheids= opname

4.5 RIGLYNE OM TE VERSEKER DAT EFFEKTIEWE PRESTASIEMAATSTAWWE GESELEKTEER WORD

Niven (2005:101) stipuleer dat om te verseker dat 'n organisasie effektiewe prestasiemaatstawwe selekteer dit getoets moet word teen die volgende kriteria:

- Dit moet kwantitatief van aard wees. Die doel om maatstawwe te skep en te gebruik is om 'n objektiewe uitkyk te vestig om sodoende objektiwiteit te verseker;

- Die ware aksie moet geïsoleer word. Dit impliseer dat die maatstaf spesifiek dit moet aanspreek waarvoor dit ontwikkel is;
- Dit moet maklik verstaan word;
- Dit moet gereeld opgedateer word;
- Dit moet relevant wees. Die maatstawwe wat op die gebalanseerde telkaart verskyn moet akkuraat die proses of doelwit reflekteer wanneer dit geëvalueer word;
- Dit moet beheerbaar wees. Dit moet bepaal word indien dit moontlik is om die betrokke maatstaf te beheer;
- Die maatstawwe moet toegepas word om die regte gedrag te dryf, wat dus suggereer dat dit die hoofdoel is van die proses.

Nair (2004:46) stipuleer die volgende kriteria wanneer maatstawwe geselekteer word:
Die volgende vrae kan gevra word:

- Is die maatstaf 'n leidende of volgende indikasie van prestasie?
- Watter tipe maatstaf is dit?
- Hoekom is die maatstaf belangrik? Wat stel dit bloot?
- Is dit 'n eenvoudige manier om die prestasie van enige aktiwiteit te meet?
- Watter ander maatstawwe wat alreeds gemeet word verskaf dieselfde resultaat, maar in 'n ander vorm?
- Kan die maatstaf gereeld en outomatiese verkry word of is dit 'n handproses?
- Wat dryf die maatstaf?
- Is dit 'n enkele syfer of vereis dit 'n formule om dit te bereken?

Verder stipuleer Nair (2004:46) dat prestasiemaatstawwe aan die volgende kriteria moet voldoen:

- Dit moet eenvoudig wees om te verstaan;
- Data integriteit: Die bron van die data moet van 'n betroubare bron afkomstig wees;
- Dit moet oorsaak en gevolg gedrewe wees;
- Dit moet gereeld verander of aangepas word;
- Dit moet meetbaar en dus objektief word;

- Dit moet akkuraat wees;
- Dit moet verteenwoordigend wees van die werklikheid;
- Dit moet relevant wees tot die doelwitte en strategie van die organisasie.

Nair (2004:46) stipuleer ook dat elke perspektief van die gebalanseerde telkaart verskeie strategiese doelwitte sal vervat. Elke doelwit kan verskeie maatstawwe, teikens en verantwoordelike persone bevat. Elkeen van die doelwitte moet deur die organisasie gekanaliseer word en moet telkaarte bevat wat daarmee geassosieer word,

Dit is dus duidelik dat twee bogenoemde sienings oor die kriteria vir seleksie van prestasie maatstawwe baie in gemeen het.

Om op te som moet prestasiemaatstawwe objektief wees, verstaanbaar wees en moet relevant wees tot die doelwitte en strategie van elke perspektief van die gebalanseerde telkaart.

4.6 DIE STAPPE BENODIG VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'n GEBALANSEERDE TELKAART

CIMA (2005a) stipuleer die volgende sleutelstappe vir die suksesvolle formulering van 'n gebalanseerde telkaart:

- Die omskakeling van die strategiese visie in doelwitte, doelstellings en maatstawwe.
- Die identifisering en die plan van aksie insluitende die allokasie van hulpbronne en die nodige roetes wat gevolg moet word om die betrokke doelwitte te bereik.
- Die visie moet aan alle relevante belanghebbende partye gekommunikeer word en daar moet konsensus bereik word.
- Die monitering en bestuur van die implementeringsproses.

Die volgende gedetaileerde stappe word volgens CIMA (2005a) voorgestel:

- Die topbestuur moet totaal inkoop op die visie van die gebalanseerde telkaartkonsep. Dit impliseer dat dit deur 'n invloedryke party in die organisasie aan topbestuur verkoop word.
- Indien die topbestuur ingekoop het op die gebalanseerde telkaartkonsep, kan daar met die projek begin word en daar kan gestalte gegee word aan die sleutelfases.
- 'n Telkaart inisieerder moet aangestel word. Die persoon moet die rol van die argitek vertolk en lei die organisasie deur die implementeringsfase. Dit is nie 'n vereiste dat die persoon van die topbestuur moet wees nie, maar navorsing het bewys dat die persoon 'n sterk leier en invloedryk moet wees.
- Die implementeringspan moet geselekteer word. Nadat die inisieerder geselekteer is sal hy ander spanlede moet nader wat moet help met die ontwerp en implementeringsfase van die gebalanseerde telkaart. Die span kan lede bevat vanaf verskeie funksies en departemente binne die organisasie.
- Die algehele telkaartstruktuur moet bepaal word. Die telkaartstruktuur moet deur die span ontwerp word na deeglike beraadslaging.
- Die verskillende perspektiewe van die gebalanseerde telkaart moet bepaal word. Daar is die vier perspektiewe naamlik: finansieël, kliënte, interne besigheidsprosesse en leer- en groei. Kaplan en Norton meld verder dat die perspektiewe slegs 'n riglyn is en dat enige ander perspektief bygevoeg kan word.
- Die telkaart moet gekanaliseer word deur die organisasie om alle rolspelers se verbinding tot die projek te verkry.
- Die ontwerp van 'n gebalanseerde telkaart is 'n bloudruk vir verskillende vlakke binne die organisasie. Die spesifieke vereistes van die organisasie vlak moet aangespreek word.
- Die ontwerp van 'n gebalanseerde telkaart-bloudruk vir verskillende divisies binne die organisasie.
- Die integrasie van die telkaart. Dit is uiters belangrik om te bepaal hoe die telkaart geïntegreer gaan word binne die organisasie.
- Die ontwerpfase van die gebalanseerde telkaart verskaf 'n geleentheid om die sleutelrolspelers nader aan mekaar te bring en daar moet konsensus bereik word met betrekking tot die visie en strategiese rigting van die organisasie.

- Gestruktureerde onderhoude moet uitgevoer word met die sleutelrolspelers om die betrokke maatstawwe wat gemeet moet word te identifiseer. Elke individu moet dieselfde gestruktureerde vrae gestel word, om sodoende die sleutelaspekte te verstaan en watter maatstawwe nodig kan wees.
- Ontleding van die resultate. Nadat daar 'n onderhoud met elke rolspeler uitgevoer is, moet die resultate gekonsolideer word en 'n eerste konsep van die telkaart moet ontwikkel word wat die sleutelaspekte en maatstawwe van elke perspektief uitlig.
- Daar moet werksessies met seniorbestuur gedoen word om hulle sodoende in te lig oor die resultate van die onderhoude met die verskillende rolspelers. Na afloop van die werksessies moet seniorbestuur saamstem oor die vier of vyf kritiese maatstawwe van elke perspektief van die telkaart.
- Die volgende projekspan moet bevestig dat al die doelwitte en maatstawwe nou gekoppel is aan die strategie van die organisasie. Die konsep telkaart word dus nou opgestel.

Volgens CIMA (2005a) kan die volgende riglyne deur die projekspan aangewend word om vas te stel of die korrekte maatstawwe geselekteer is:

- Dit moet relevant wees tot wat die organisasie wil bereik;
- Die maatstaf moet deur die organisasie beïnvloed word en dit moet duidelik wees waar die toerekenbaarheid lê;
- Dit moet goed gedefinieer word om sodoende ondubbelsinnig en verstaanbaar te wees;
- Dit moet betroubaar en akkuraat wees vir hul doel;
- Dit moet vergelykbaar wees met vorige periodes;
- Dit moet verifieerbaar wees met duidelike dokumentasie om sodoende te verseker dat die prosesse wat die maatstawwe produseer geverifieer kan word.

Volgens CIMA (2005a) word die maatstawwe nou gekoppel aan die strategie van die organisasie. Volgens CIMA (2005a) word die volgende voorgestel:

- 'n Lys van die doelwitte vir elke perspektief vergestel deur 'n gedetailleerde beskrywing van elke doelwit;

- 'n Beskrywing van die maatstawwe van elke doelwit;
- 'n Illustrasie van hoe elke maatstaf gekwantifiseer word;
- 'n Grafiese model van hoe die maatstawwe gekoppel word binne die perspektief.
- 'n Tweede werksessie kan gereël word indien die projekspan oortuig is dat hulle 'n goeie idee het van die strategie, die hiërargie van die telkaart, die konsepdoelwitte en maatstawwe. Die doel van die werksessie is om goedkeuring van bestuur te verkry om sodoende die telkaartproses verder te voer.
- Tydskedulering. *Gedurende hierdie fase moet daar sorgvuldig aandag geskenk* word aan die tyd wat afgestaan word aan elke doelwit en maatstaf.
- Die laaste fase behels 'n toetsfase van die projek waar 'n konsepmodel uitgevoer kan word binne die organisasie.

Nair (2004:30) stipuleer die volgende stappe vir die ontwikkeling van 'n gebalanseerde telkaart:

- Identifiseer die doel van die organisasie met 'n missie, visie en waardes.
- Verkry helderheid met betrekking tot die strategie met 'n oog op vaardighede binne die organisasie of wat verkry kan word.
- Breek die strategie op in sleuteltemas wat in die organisasie geabsorbeer kan word.
- Gebruik strategiese padkaarte om die oorsaak en gevolg verhouding te verstaan tussen die vier of meer perspektiewe van die gebalanseerde telkaartmodel.
- Ontwikkel prestasiemaatstawwe binne elke perspektief, maar ook tussen perspektiewe om sodoende 'n balans van maatstawwe te bewerkstellig.
- Bou die sleuteltelkaart rondom elke doelwit en sub-doelwit en inisiatiewe.
- Kanaliseer die doelwitte en inisiatiewe met gestruktureerde maatstawwe na alle vlakke binne die organisasie, wat gebruik, gedeel en geëvalueer word op 'n deurlopende basis.

Rossouw *et al.* (2003:222) identifiseer die volgende stappe om 'n gebalanseerde telkaart te ontwikkel:

- Topbestuur moet saamstem oor die visie, missie, doelwitte en strategie van die organisasie.
- Daar moet doelwitte ontwikkel word wat die strategie van die organisasie ondersteun.
- Daar moet sorgvuldig doelwitte ontwikkel word vir elke gebalanseerde telkaartperspektief.
- Daar moet vir alle doelwitte, maatstawwe geïdentifiseer word wat die intensie van die doelwit die beste weergee.
- Elke bestuurslid moet die strategiese doel gebruik as 'n basis om funksionele doelwitte te ontwikkel en te meet om sodoende te bepaal of doelwitte suksesvol bereik is.
- Middel- en seniorbestuur moet hul taktiese doelwitte aan hul operasionele bestuurders verskaf.
- Operasionele bestuurders moet nou operasionele doelwitte en maatstawwe ontwikkel om sodoende hul funksionele doelwitte te ondersteun.
- Operasionele bestuurders help hul individuele werkers om die individuele doelwitte en maatstawwe te bepaal wat die operasionele doelwitte ondersteun.

Volgens Rossouw *et al.* (2003:222) is alle doelwitte nou gekoppel aan individue wat sodoende die implementering van prestasiebestuur moontlik maak.

Hieruit kan dus afgelei word dat bogenoemde stellings met betrekking tot die stappe vir die ontwikkeling van 'n gebalanseerde telkaart 'n sistematiese proses volg waar die missie, visie en doelwitte van 'n organisasie geïntegreer word in uitkomste, wat aanleiding sal gee tot die sukses van die betrokke organisasie.
'n Belangrike aspek wat in ag geneem moet word is dat seniorbestuur moet inkoop in die gebalanseerde telkaartkonsep en moet hul ondersteuning verskaf gedurende elke stap van die ontwikkelingsproses.

'n Inisieerder is noodsaaklik in die ontwikkelingsproses om sodoende leierskap en rigting aan die proses te gee. Dit is verder ook noodsaaklik dat die projekspan van verskeie areas van die organisasie afkomstig moet wees om sodoende 'n gebalanseerde span te vorm met diverse ervaring en blootstelling.

Maatstawwe vir die betrokke uitkomste en doelwitte moet ontwikkel word en deur 'n betroubare stelsel verslag gedoen word en daar moet voortdurend gefokus word om prestasie te verbeter. Dit kan slegs plaasvind indien resultate hersien word op 'n deurlopende basis om die nodige stappe te neem om die afwykings aan te spreek.

4.7 KRITIESE SUKSESFAKTORE VIR DIE SUKSESVOLLE IMPLEMENTERING VAN 'n GEBALANSEERDE TELKAART

Botten en Sims (2005a:424) stel dit dat die sleutel tot 'n suksesvolle gebalanseerde telkaart lê in die mate wat maatstawwe:

- Geïntegreer word in lyn met korporatiewe doelwitte;
- Gemonitor en oor verslaggedoen word op 'n sistematiese basis;
- Dit verkry die nodige aandag van bestuur en werknemers.

Nair (2004:79-83) noem die volgende kritiese suksesfaktore:

- Verstaan self. Die gebalanseerde telkaart kan slegs suksesvol wees indien die organisasie hulle eie strategie verstaan. Daar kan nie van die gebalanseerde telkaart verwag word om 'n strategie te mobiliseer wanneer die organisasie nie in staat is om hul strategie uit te druk nie.
- Verstaan die gebalanseerde telkaart leersiklus. Inisieerders wie die gebalanseerde telkaartproses lei, moet in staat wees om vinnig te leer en moet ander werknemers binne die organisasie motiveer om dieselfde idees en spoed aan te neem. Indien die betrokke partye in die gebalanseerde telkaartproses verstaan hoe die proses funksioneer in elke fase, sal dit hulle in staat stel om vinniger by die proses aan te pas.
- Verstaan die padkaart vir implementering. Die implementering van 'n gebalanseerde telkaart vereis fokus en aandag op die menslike, prosedurele en tegnologiese aspekte. Dit impliseer wat om te doen om die projek te dryf.
- Hanteer die gebalanseerde telkaart as 'n projek binne die organisasie. Verskeie suksesvolle gebalanseerde telkaart implementerings het getoon dat dit deel van die organisasie se kultuur moet wees om van dit 'n projek te maak. Dit verseker dat die

projek tydskedules het wat deur die betrokke partye aangewend kan word om die suksesvolle voltooiing van die projek te verseker.

- Gebruik tegnologie om die gebalanseerde telkaart te ondersteun. Tegnologie het baie ontwikkel in die laaste aantal jare sedert die gebalanseerde telkaart geïmplementeer is in organisasies. Gegewe die gesofistikeerde aard van die tegnologie kan gebalanseerde telkaart implementerings ten volle voordeel trek deur van tegnologie gebruik te maak. Drie hooftegnologiese raamwerke bestaan naamlik:

  - Organisasie-wyd prestasie bestuurstelsels;
  - Alleenstaande maar geïntegreerde gebalanseerde telkaartstelsels;
  - In-huis gebalanseerde telkaartstelsels wat spesifiek vir die organisasie ontwerp is.

- Kanaliseer die gebalanseerde telkaart na alle besigheidsfasette van die organisasie anders kan die toetsprojek misluk tussen die fases van die toetsprojek tot die finale produksiefase.

- Die ondersteuning van seniorbestuur moet verskry word op die volgende basis:
  - Moet nooit bloot aanvaar dat daar ondersteuning is deur seniorbestuur nie;
  - Die gebalanseerde telkaartkonsep moet verkoop word, aangesien seniorbestuur vinnig die waarde proposisie van 'n gebalanseerde telkaart kan vergeet;
  - Vind die sleutelpersone binne topbestuur wat baie invloed het en verbind hulle tot die gebalanseerde telkaart.

4.8 VOORDELE VAN 'n GEBALANSEERDE TELKAART

CIMA (2005a) stipuleer die volgende voordele van 'n gebalanseerde telkaart:

- As gevolg van die telkaart se tydhorison (medium tot langtermyn). Dit reflekteer die tydhorison wat dit kan neem vir aktiwiteite binne die organisasie om waarde te skep.
- Die gebalanseerde telkaartbenadering stel topbestuur in staat om die beperkinge te besef, deur slegs op finansiële maatstawwe staat te maak.

- As gevolg van die oorsaak-en-gevolg ontleding waaruit die gebalanseerde telkaart bestaan help dit om volhoubare aspekte in die waarde- ketting van die organisasie in ag te neem.
- Die gebalanseerde telkaart is die fokus van die strategiese bestuursproses wat die strategiese waarde van omgewings- en sosiale-aspekte in ag neem.
- Dit help om die toekomstige skepping van waarde vooruit te skat tussen verskillende alternatiewe voordat die organisasie hulpbronne, beleggings en inisiatiewe beskikbaar stel.
- Dit lei daartoe dat die sleuteldrywers van waardeskepping die klem plaas op die interafhanklikheid tussen strategiese hulpbronne en die besigheidseenheid se strategiese doelwitte.

Volgens Botten en Sims (2005a:424) is die hoofvoordele van die gebalanseerde telkaart as volg:

- Dit verhoed bestuur se afhanklikheid op korttermyn of onvolledige finansiële gebaseerde maatstawwe.
- Dit help om korporatiewe strategie te koppel aan divisies en funksies:
- Deur hul te dwing om maatstawwe te ontwikkel vir hul betrokke funksies, verwant aan die korporatiewe doelwitte;
- Deur hul van inligting te verskaf wat hul gedrag kan verander.
- Dit kan die belanghebbende partye help om te bepaal of maatstawwe ekstern gekommunikeer word.

Rossouw *et al.* (2003:200) stipuleer die volgende voordele van 'n gebalanseerde telkaart:

- Tradisionele finansiële maatstawwe het goed gewerk vir die industriële era, maar is uitgedien in die lig van die vaardighede wat organisasies tans probeer bemeester.
- Geen enkele maatstaf kan 'n duidelike fokus verskaf op die kritiese areas van 'n besigheid nie.
- Dit verskaf die bestuur van die organisasie met 'n omvattende uitkyk op die besigheid.

- Die gebalanseerde telkaart is 'n proses wat visie en strategie omskakel in aksie. Dit verskaf ook leiding met betrekking tot aksie aan laer vlakke binne 'n organisasie.
- Dit kan gebruik word vir persoonlike prestasie evaluering.
- Dit is 'n bestuurstelsel wat verbetering in kritiese areas van die besigheid motiveer, insluitende produkte, prosesse en markte.

Hieruit kan dus afgelei word dat die gebalanseerde telkaartbenadering met inbegrip van die tekortkominge van slegs finansiële maatstawwe, 'n meer gebalanseerde benadering volg wat nie-finansiële maatstawwe in ag neem wat die strategie van 'n organisasie op die langtermyn ondersteun.

Die ander dimensies van 'n organisasie volgens die gebalanseerde telkaart model naamlik: kliënt, leer- en groei, sowel as die interne besigheidsprosesse lei daartoe dat 'n goeie balans gehandhaaf word tussen finansiële en nie-finansiële maatstawwe om die organisasie 'n volhoubare mededingende voordeel te gee oor die langtermyn.

Die voordele van 'n gebalanseerde telkaart vir 'n kommersiële bank wat in die tema van die skripsie vervat is, sal in die volgende hoofstuk bespreek word wanneer 'n gebalanseerde telkaart vir 'n tipiese kommersiële bank ontwikkel word.

4.9 NADELE EN PROBLEME VAN 'n GEBALANSEERDE TELKAART

CIMA (2005a) stel die volgende probleem:

> Die raamwerk het 'n duidelike gebrek aan 'n meganisme om risiko in te sluit wat verder gaan as dit wat verband hou met kliënte se behoeftes.

Botten en Sims (2005a:424) stipuleer die volgende nadele:

- Dit lei nie tot 'n enkele opsommende maatstaf van beheer nie. Die populariteit van maatstawwe soos die ROI wat aandui wat die stand van sake is;

- Daar is geen verwantskap tussen die gebalanseerde telkaart en aandeelhouerswaarde nie;
- Maatstawwe kan 'n teenstrydige boodskap gee en bestuur verwar. Byvoorbeeld: indien kliëntetevredenheid saamval met finansiële maatstawwe, offer die bestuur die een op vir die ander?

Die Gebalanseerde Telkaart Instituut (2007,a) stipuleer die volgende moontlike probleme met 'n gebalanseerde telkaart:

- Die gebrek aan tyd vir besluitnemers om te fokus op strategie. Om strategiese sessies op 'n deurlopende basis te hê is moeilik. Die bestuur van die organisasie kom altyd eerste.
- Die verwarring tussen operasionele doeltreffendheid en strategie.
- Dit is moeilik om goed gedefinieerde maatstawwe te skep en hul te koppel aan maatstawwe.
- Om die doelwitte te kanaliseer aan die werknemers wat die nodige resultate kan lewer. Dit is die moeilikste proses en die meeste weerstand word hier gebied.

Kaplan en Norton (2001:361) meld die volgende faktore wat kan aanleiding gee tot die mislukking van 'n gebalanseerde telkaart in 'n organisasie.

- Die gebrek aan seniorbestuur om in te koop in die proses.
- Te min individue is betrokke by die gebalanseerde telkaartproses.
- Wanneer die gebalanseerde telkaart net deur topbestuur gebruik word en nie gekanaliseer word deur die organisasie nie.
- Die ontwikkelingsproses neem te lank.
- Die huur van konsultante wat nie oor die nodige ervaring beskik nie.
- Om die gebalanseerde telkaart slegs bekend te stel is 'n wyse vir kompensasie.

Hieruit kan dus afgelei word dat met inbegrip van die probleme en nadele van die gebalanseerde telkaart kan die model van onskatbare waarde wees, indien die ontwikkelingsproses reg hanteer word en topbestuur en alle werknemers inkoop.

4.10 SAMEVATTING

Die leer- en groei is in paragraaf 4.2 bespreek en die interne perspektiewe en hul maatstawwe in paragraaf 4.3. Dit het duidelik na vore gekom dat die maatstawwe die finansiële en kliënte perspektiewe soos bespreek in hoofstuk 3 ondersteun en aanvul.
Die ontwikkeling en verbetering van interne prosesse sal daartoe aanleiding gee dat aktiwiteite meer doeltreffend uitgevoer word, winsgewendheid kan verhoog word en kliëntediens verbeter word.

Die voortdurende ontwikkeling en opleiding van die personeel wat die intellektuele kapitaal van die organisasie verteenwoordig moet voorkeur geniet om sodoende die winsgewendheid van die organisasie te verhoog. Kliëntediens sal ook sodoende verbeter word.

HOOFSTUK 5: EMPIRIESE NAVORSING: DIE GEBALANSEERDE TELKAART

5.1 INLEIDING

Vraelyste is versprei aan al 10 (tien) lede van die bestuurspan van DaimlerChrysler Financial Services (deel van die DaimlerChrysler groep van maatskappye, insluitende DaimlerChrysler Bank). Die tien lede van die bestuurspan is op dieselfde posvlak.

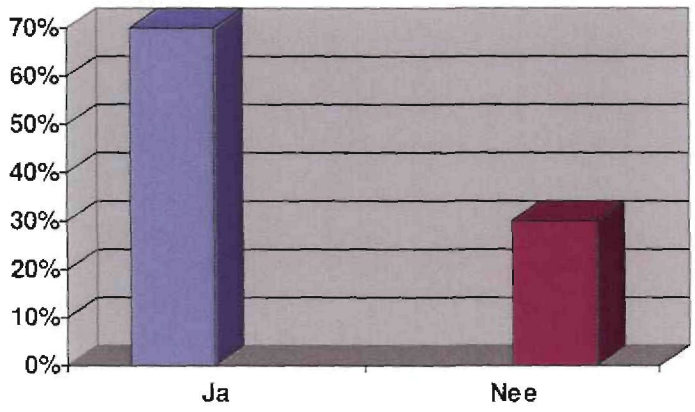
Die vraelys bevat 15 (vyftien) vrae oor die konsep van die gebalanseerde telkaart. Die doel van die vraelys is om vas te stel wat die bestuur van DaimlerChrysler Financial Services se opinie is met betrekking tot 'n gebalanseerde telkaart as 'n konsep vir effektiewe prestasiemeting binne die organisasie, ten einde aan die doelwitte van die skripsie te voldoen, soos aangedui:

- Om die huidige prestasiemeters wat gebruik word te ondersoek, ontleed en 'n kritiese evaluering van die geldigheid te doen en relevantheid daarvan te bepaal vir langtermyn winsgewendheid;
- Om gepaste alternatiewe prestasiemeters te identifiseer, ontleed en 'n kritiese evaluering van die relevantheid daarvan te bepaal vir langtermyn winsgewendheid.

Addisioneel was ook om vas te stel of die gebalanseerde telkaart as 'n suksesvolle instrument vir prestasiemeting deur DaimlerChrysler Financial Services toegepas word. Dit impliseer dus watter stappe geneem moet word om te verseker dat 'n gebalanseerde telkaart suksesvol by 'n organisasie geïmplimenteer word.

Vervolgens word die menings van die respondente uiteengesit volgens vraagnommer in die vraelys (Vraelys is aangeheg in bylaag A, bl 137).

5.2.1 IS U VAN MENING DAT DIE MISSIE, VISIE EN LANGTERMYN STRATEGIE VAN DAIMLERCHRYSLER FINANCIAL SERVICES DEUR ELKE WERKNEMER VERSTAAN WORD?



Figuur 1

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

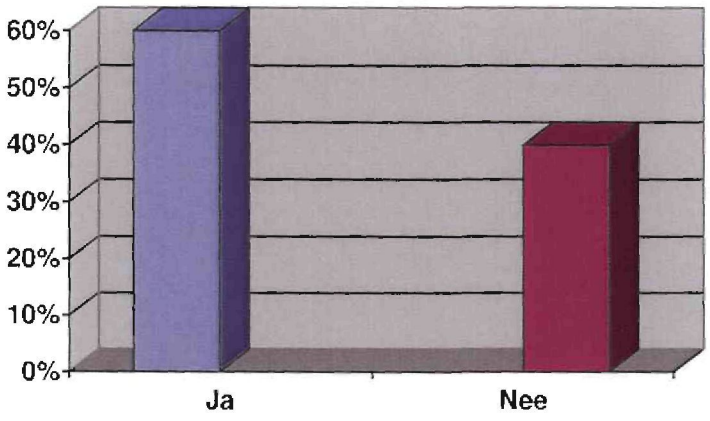
- Die menslike hulpbronnedepartement fasiliteer inligtingsessies op 'n deurlopende basis om alle werknemers op alle vlakke in te lig oor die missie, vissie en strategie van die organisasie.
- Pamflette word by die ingange van die organisasie versprei.
- Werknemers word ook kwartaalliks op hoogte gehou oor huidige prestasie en die toekomstige missie en vissie van die organisasie.
- Daar is 'n hoë vlak van begrip by topbestuur en middelbestuur, maar daar is gemeld dat die missie, vissie en strategie van die organisasie slegs gedeeltelik op laer vlakke binne die organisasie verstaan word aangesien hul operasionele aksies verrig en nie met die strategiese deel van die organisasie bemoei is nie.
- Die missie, visie en langtermyn strategie vorm deel van die gebalanseerde telkaart binne die organisasie en alle werknemers het toegang daartoe.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Slegs topbestuur het invloed op die missie, visie en strategie van die organisasie en werknemers laer op die hiërargie het geen blootstelling, impak of invloed nie.
- Die meerderheid van die werknemers is bewus van die missie, visie en langtermyn strategie maar verstaan nie hoe hul daarin pas en hoe hulle 'n bydrae kan lewer nie.
- Die meerderheid van die werknemers is bewus van die missie, visie en langtermyn strategie maar verstaan nie wat hul departemente se rol in die proses is nie.

Hieruit kan afgelei word dat die meerderheid van die werknemers van DaimlerChrysler Financial Services die missie, visie en langtermynstrategie van die organisasie verstaan maar dat daar onsekerheid is op laer vlakke binne die organisasie veral ten opsigte van hoe hul daarby inpas en watter bydrae hulle kan lewer.

5.2.2 DINK U DIE MISSIE, VISIE EN LANGTERMYN STRATEGIE VAN DAIMLERCHRYSLER FINANCIAL SERVICES WORD EFFEKTIEF DEUR BESTUUR AAN ALLE WERKNEMERS BINNE DIE ORGANISASIE GEKOMMUNIKEER?



Figuur 2

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Die missie, visie en langtermyn strategie word wel gekommunikeer in woorde maar die effektiwiteit van hoe, waar, wat en wanneer word nie effektief gekommunikeer deur bestuur nie.

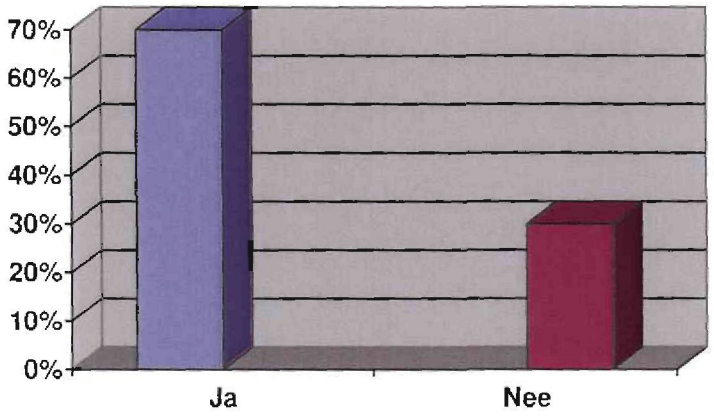
- Die missie, visie en langtermyn strategie word wel gekommunikeer aan alle werknemers maar die begrip en werking daarvan word nie genoeg beklemtoon nie.
- Dit word op plakkate en die intranet gepubliseer en alle werknemers het toegang daartoe.
- Dit word goed gekommunikeer op bestuursvlak maar nie na die laer vlakke nie.
- Dit word goed gekommunikeer binne die organisasie. Daar is ook gemeld dat dit elke departementele bestuurder se verantwoordelikheid is om dit aan die werknemers te verduidelik wat aan hul rapporteer
- Dit word maandeliks op die raadsvergadering en kwartaallikse personeel vergaderings bespreek.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Bestuur kommunikeer die visie, missie en langtermyn strategie aan die werknemers maar vorm nie 'n integrale deel van die visie nie.
- Dit word slegs vinnig aangeraak tydens personeelbyeenkomste.
- Daar word te veel klem geplaas op die organisasie se waardes en so meer, en nie op die visie, missie en langtermyn strategie nie.
- Topbestuur is nie op hoogte van al die komponente van die missie, visie en langtermyn strategie van die organisasie nie en dit word nie aan die bestuur oorgedra nie.

Hieruit kan dus afgelei word dat die missie, visie en langtermyn strategie van DaimlerChrysler Financial Services redelik effektief gekommunikeer word na bestuur maar die kommunikasie na werknemers op laer vlakke is gebrekkig en moet aangespreek word. Alle werknemers vorm nie deel van die visie van die organisasie nie.

5.2.3 IS U VAN MENING DAT DIE STRATEGIESE VISIE VAN DAIMLERCHRYSLER FINANCIAL SERVICES DOELTREFFEND OMGESKAKEL WORD IN DOELWITTE (BYVOORBEELD WINSGEWENDHEID) EN DIENOOREEN= KOMSTIGE MAATSTAWWE (BYVOORBEELD ROE)?



Figuur 3

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Die kliënte en finansiële perspektiewe van die gebalanseerde telkaart model word wel omgeskakel in doelwitte en maatstawwe. By die ander perspektiewe soos leer- en groei en interne prosesse is dit nie die geval nie.
- Deur die gebalanseerde telkaart-benadering toe te pas bewerkstellig die organisasie 'n multi-dimensionele uitkyk op prestasiemeting deur gebruik te maak van die vier perspektiewe van die model.
- Die doelwitte van die personeel word so opgestel om sodoende die organisasie se doelwitte te ondersteun. Indien die personeel suksesvol wil wees, moet hulle hul doelwitte bereik om sodoende die organisasie se doelwitte te bereik.
- Elke departement se doelwitte is gekoppel aan die organisasie se missie, visie en strategie.
- Die winsgewendheid van die organisasie het verbeter deur voortdurend op die winsgewendheid perspektief van die gebalanseerde telkaart te fokus.
- Die strategiese visie om die leier te wees in finansiering word innoverend vervat in die kliënte perspektief van die gebalanseerde telkaart model, aangesien dienslewering die enigste aspek is wat mededingers van mekaar onderskei.

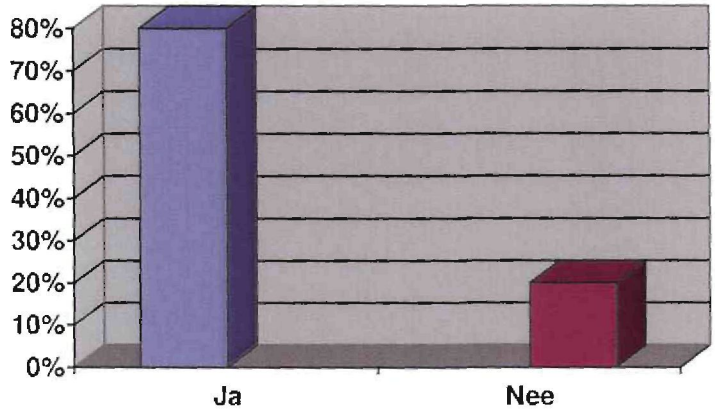
- Die missie, visie en strategie word doeltreffend omgeskakel in doelwitte en maatstawwe, alhoewel werknemers op laer vlakke nie die sinergie verstaan tussen die doelwitte en die dienooreenkomstige maatstawwe nie.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Bestuur bepaal doelwitte maklik, maar gereelde terugvoering is gebrekkig.
- Die hoofdoelwitte van die organisasie bestaan in die gebalanseerde telkaart, maar dit word nie afgebreek in die verskillende divisies om sodoende elke divisie se doelwitte en maatstawwe vas te stel nie.
- Verskeie werknemers verstaan byvoorbeeld nie wat die doel en funksie van ROE is nie.

Dit is dus duidelik dat die strategiese visie van DaimlerChrysler Financial Services doeltreffend omgeskakel word in doelwitte en dienooreenkomstige maatstawwe. Werknemers se prestasie maatstawwe word daarop gebaseer en die winsgewendheid van die organisasie het ook verbeter met die toepassing van die gebalanseerde telkaartmodel. Elke departement en visie en doelwitte is ook aan die van die organisasie gekoppel.

5.2.4 IS U VAN MENING DAT DAAR VIR ELKE PERSPEKTIEF VAN DIE GEBALANSEERDE TELKAART (FINANSIEEL, KLIËNTE, INTERNE PROSESSE EN LEER- EN GROEI) 'n PERSOON/DEPARTEMENT GEÏDENTIFISEER IS WAT VERANTWOORDELIK IS VIR DIE BETROKKE DOELWIT (BYVOORBEELD ROE)?



Figuur 4

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

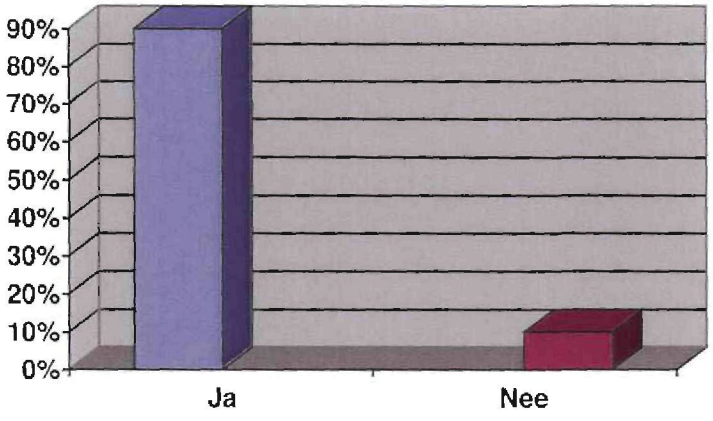
- Verantwoordelike persone/departemente word geïdentifiseer wat deurlopende terugvoering moet gee oor hul betrokke resultate.
- Verantwoordelike persone/departemente word geïdentifiseer en die betrokke doelwit vorm deel van hul jaarlikse prestasie evaluering.
- Verantwoordelike persone/departemente word wel geïdentifiseer, maar geen toerekenbaarheid is ter sprake nie.
- Verantwoordelike persone/departemente deel meestal doelwitte soos, byvoorbeeld ROE en die bereiking van doelwitte moet 'n gesamentlike poging wees tussen persone en departemente.
- Verantwoordelike persone/departemente word geïdentifiseer op 'n hoë vlak, alhoewel werknemers op laer vlakke nie hul verantwoordelikheidsin besef of verstaan nie.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Die organisasie as 'n geheel is verantwoordelik vir die betrokke doelwit. Elke departement se doelwitte moet gekoppel word aan die doelwitte, strategie en doelstellings van die organisasie.
- Verantwoordelike persone/departemente word wel geïdentifiseer, maar geen toerekenbaarheid is ter sprake nie, aangesien daar gedeelde doelwitte is tussen departemente.

Hieruit kan ons dus aflei dat daar vir elke perspektief van die gebalanseerde telkaart model 'n verantwoordelike persoon of departement geïdentifiseer is, aangesien dit deel vorm van hul maandelikse prestasie evaluering en hul bonusse word deur die vlak van prestasie bepaal.

5.2.5 IS U VAN MENING DAT DIE TOPBESTUUR VAN DAIMLERCHRYSLER FINANCIAL SERVICES TEN VOLLE INKOOP OP DIE KONSEP VAN 'N GEBALANSEERDE TELKAART ?



Figuur 5

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Daar word baie klem daarop geplaas gedurende maandelikse raadsvergaderings en die konsep word op die intranet en plakkate vertoon.
- Die hele organisasie se verslagdoening is gesentreer rondom die gebalanseerde telkaart met spesifieke verwysing na al vier perspektiewe.

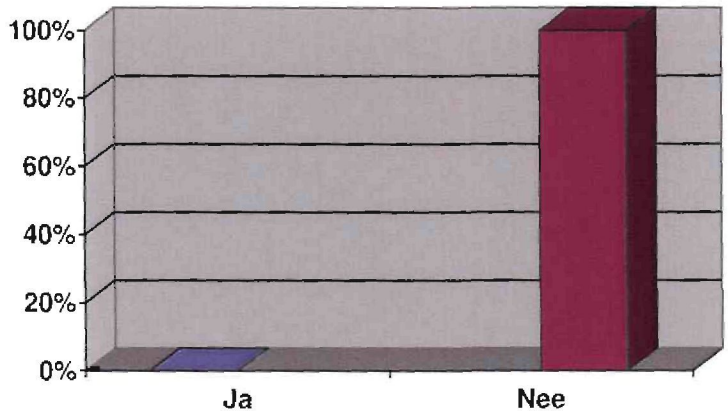
- Dit word wêreldwyd deur die DaimlerChrysler groep van maatskappye gebruik en word deur topbestuur ondersteun.
- Topbestuur het die doelwitte en maatstawwe van die organisasie ontwerp en geformuleer en hul sukses word deur gebalanseerde telkaart gemeet en sodoende is dit die sentrale fokuspunt van die topbestuur.
- Die gebalanseerde telkaart vorm die platform van die maandelikse bestuursvergaderings en raadsvergaderings en werklike resultate word vergelyk met teikens.
- Dit word as bestuursgereedskap aangewend. Dit verskaf 'n gestruktureerde verslagdoeningsmeganisme om te verwys na doelwitte, teikens en die dienooreenkomstige maatstawwe.
- Die gebalanseerde telkaart word ook as 'n platform aangewend gedurende strategiese sessies om die organisasie se langtermyn visie, missie en strategie te hersien.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Topbestuur verbind hul tot die gebalanseerde telkaart met woorde en nie dade nie. Dit is slegs 'n statistiese databasis waarna verwys word.

Dit is dus duidelik dat topbestuur ten volle inkoop op die konsep van 'n gebalanseerde telkaart. Dit word globaal deur die groep van maatskappye gebruik en word as 'n essensiële besigheidsinstrument aangewend.

5.2.6 DINK U DAT 'N GEBALANSEERDE TELKAART SLEGS DIE VERANTWOORDELIKHEID VAN BESTUUR MOET WEES?



Figuur 6

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

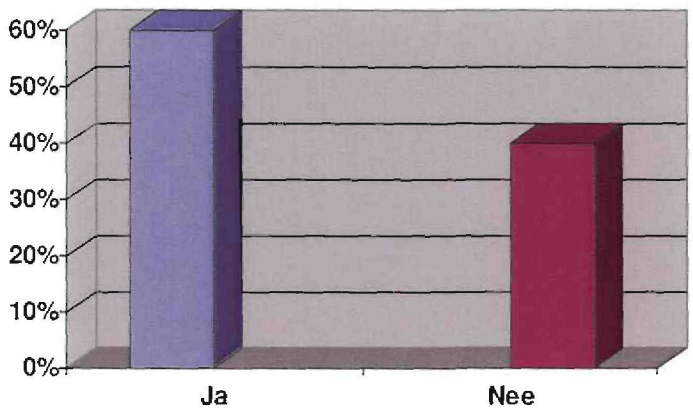
- Die gebalanseerde telkaart funksionaliteit moet aan die finansiële departement oorgegee word om sodoende akkuraatheid te verseker.
- Die gebalanseerde telkaart moet die gesamentlike verantwoordelikheid wees van alle werknemers binne die organisasie. Elke werknemer se persoonlike prestasie-evaluering moet gelykstaande wees aan die missie, visie en strategie van die organisasie.
- Dit moet die hartklop van die organisasie wees, want daarsonder sal die organisasie sonder rigting en langtermyn strategie wees.
- Alle werknemers binne die organisasie moet hul persoonlike doelwitte koppel aan die doelwitte, missie, visie en langtermyn strategie van die organisasie. Bonusstrukture word ook daaraan gekoppel.
- Alle werknemers binne die organisasie moet dit sien, verstaan en uitleef.
- Gedurende bestuursvergaderings word die klem daarop geplaas dat die gebalanseerde telkaart die gesamentlike verantwoordelikheid van alle werknemers binne die organisasie is.

Hieruit kan dus afgelei word dat die gebalanseerde telkaart die gekombineerde verantwoordelikheid van **almal** binne die organisasie is om sodoende die missie, visie en strategie van die organisasie te bereik vir alle belanghebbendes insluitende:

- Aandeelhouers.
- Bestuur.
- Werknemers.
- Finansierders.
- Krediteure.
- Belastingowerhede.
- Regering.
- Verskaffers.
- Gemeenskap.

Dit is ook die rede waarom alle werknemers se doelwitte en maatstawwe gekoppel word aan die van die organisasie oorkoepelend. Vergoeding en bonusse van **alle** werknemers word aan die gebalanseerde telkaart gekoppel.

5.2.7 IS U VAN MENING DAT DIE RESULTATE VAN 'N GEBALANSEERDE TELKAART AS GENOEGSAME BESTUURSINLIGTING GEBRUIK KAN WORD?



Figuur 7

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Die akkuraatheid van die inligting is essensieel.
- Dit verskaf 'n verslagdoeningsraamwerk sowel as 'n platform vir besluitneming.
- Alle fasette van die organisasie naamlik interne prosesse, leer- en groei, kliënte en finansieel word daarin geïntegreer.
- Die bestuursinligting moet volledig gereflekteer word.
- Dit verskaf genoegsame bestuursinligting op hoë vlakke binne die organisasie, maar op laer vlakke is daar leemtes.
- Dit word maandeliks gedurende bestuursvergaderings aangewend om besluite te neem nadat resultate met die doelwitte vergelyk word.

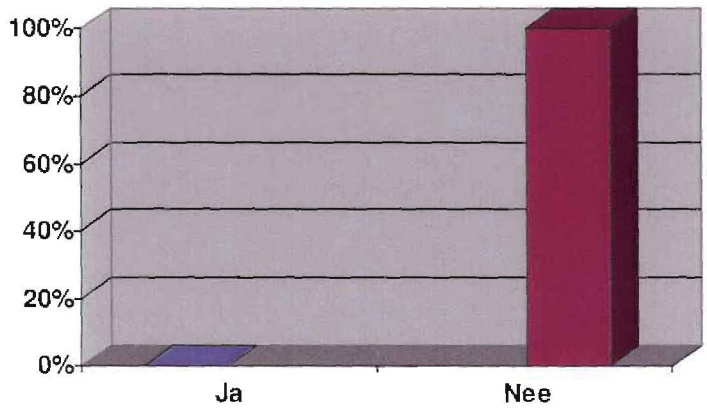
Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Die probleem kan ontstaan indien 'n organisasie op slegs een bestuursmeganisme fokus, die eindresultaat verwronge kan raak en die akkuraatheid onder verdenking kom.
- Dit is slegs 'n verwysing en nie alle maatstawwe van die besigheid word in die gebalanseerde telkaart vervat nie.
- Doelwitte word slegs as persentasies uitgedruk en nie in randwaardes nie.
- Die akkuraatheid van inligting vervat in die gebalanseerde telkaart word deur twee respondente bevraagteken.

Hieruit kan dus afgelei word dat die resultate van die gebalanseerde telkaart as genoegsame bestuursinligting aangewend kan word onderhewig aan die volgende:

- Dit moet akkuraat en in detail wees.
- Indien alle fasette en dimensies van 'n organisasie wat meetbaar is daarin vervat word.
- Dit moet verstaanbaar wees en in persentasies uitgedruk word.
- Dit moet konsekwent wees.
- Dit moet vergelykbaar wees met vorige periodes.

5.2.8 DINK U DAT TRADISIONELE FINANSIËLE PRESTASIE MAATSTAWWE (SOOS BYVOORBEELD ROE, RENTEKOERS MARGES EN GROEI IN PORTEFEULJE GROOTTE) 'N BETER METODE IS VIR PRESTASIEMETING IN VERGELYKING MET 'N GEBALANSEERDE TELKAART?



Figuur 8

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

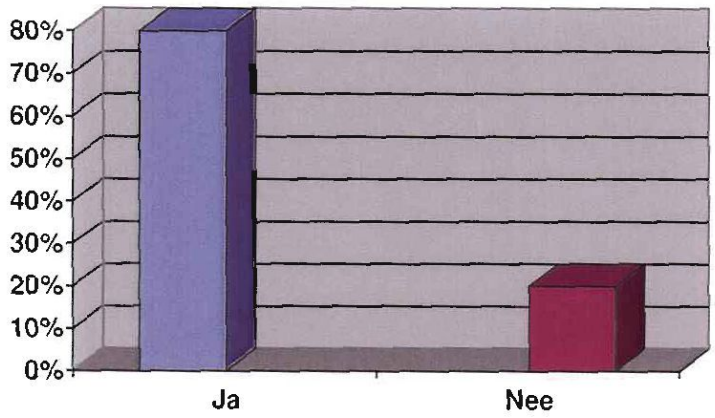
- Daar word verkies om met 'n kombinasie van finansiële maatstawwe en die gebalanseerde telkaart te werk om sodoende 'n gebalanseerde benadering op prestasiemeting te bewerkstellig.
- Tradisionele finansiële prestasiemaatstawwe fokus slegs op syfers en nie op die drywers van die maatstawwe nie (byvoorbeeld winsgewendheid).
- Die gebalanseerde telkaart benadering is 'n multi-dimensionele model wat alle fasette van 'n organisasie integreer (vier perspektiewe), en wat nie slegs op een dimensie, naamlik finansiële prestasiemaatstawwe, fokus nie.
- Tradisionele finansiële prestasiemaatstawwe moet binne die gebalanseerde telkaart geïntegreer word en nie in isolasie beskou word nie.
- Die gebalanseerde telkaart verskaf 'n duidelike raamwerk van waar die organisasie hom bevind relatief tot waar hy moet wees met betrekking tot alle funksionele aspekte van die besigheid (vier perspektiewe).

- Die gebalanseerde telkaart bevat ook die missie, visie en strategie van die organisasie om dit sodoende in staat te stel om voort te bestaan en nie net op finansiële maatstawwe te fokus nie.

Dit is dus duidelik dat die gebalanseerde telkaart 'n bruikbare metode van prestasiemeting is in vergelyking met tradisionele winsverwante prestasiemaatstawwe, onderhewig aan 'n doeltreffende integrasie van die vier perspektiewe van die model.

Dit volg 'n multi-dimensionele benadering in sterk kontras met die tradisionele winsverwante prestasiemaatstawwe wat slegs op kwantitatiewe aspekte soos wins voor belasting fokus en alle kwalitatiewe faktore soos kliente, prosesse en menslike hulpbronne ignoreer. Die tradisionele winsverwante prestasie maatstawwe volg 'n historiese benadering met betrekking tot besluite wat in die verlede geneem is.

5.2.9 IS U VAN MENING DAT DIE RESULTATE VAN DIE GEBALANSEERDE TELKAART GEREELD EN VOLDOENDE BESPREEK WORD OP BESTUURSVLAK?



Figuur 9

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Dit word volledig maandeliks op die raadsvergadering bespreek.
- Dit word kwartaalliks tydens die strategiese oorsig vergadering bespreek.

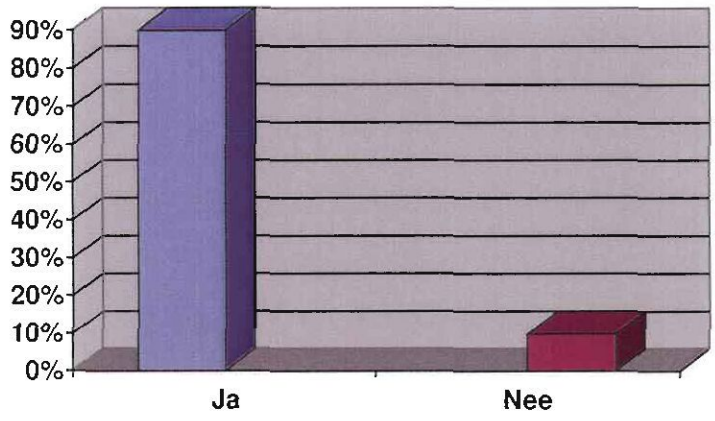
- Dit word maandeliks op middel bestuursvlak oorsigtelik bespreek, maar nie volledig nie.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Die resultate word wel bespreek, maar word nie gebruik as 'n basis vir besluitneming nie, slegs vir illustrasie doeleindes.
- Maandeliks bespreking van die resultate is nie voldoende nie, aangesien daar baie in 'n maand kan gebeur en dit korrektiewe aksies bemoeilik.

Dit is dus duidelik dat die resultate van die gebalanseerde telkaart op alle vlakke van bestuursinteraksie bespreek word. Dit is belangrik om daarop te let dat dit volledig moet geskied en dat rekenskap en korrektiewe aksies moet plaasvind.

5.2.10 WORD AFWYKINGS VAN RESULTATE VAN DIE GEBALANSEERDE TELKAART DEUR BESTUUR GEADRESSEER?



Figuur 10

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Enige afwykings word met die verantwoordelike persoon bespreek en korrektiewe aksie word verlang om afwykings te adresseer. Daar moet 'n aksieplan opgestel

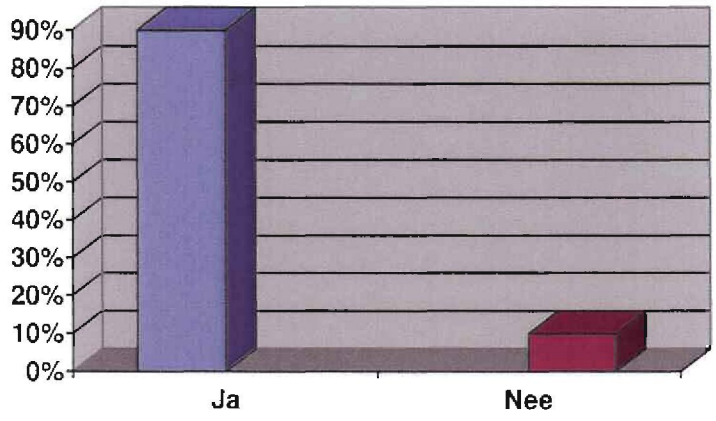
word van hoe die probleemareas aangespreek gaan word. Die verantwoordelike persoon moet tydens die volgende maand se raadsvergadering verslag doen of daar enige vordering is, al dan nie.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Daar is gevoel dat sekere afwykings nie geadresseer word nie, omdat alle werknemers nie ingelig word oor die probleem nie en dienooreenkomstig nie 'n positiewe bydrae kan lewer om die afwykings aan te spreek nie.

Hieruit kan ons dus aflei dat bestuur effektief enige afwykings aanspreek deur middel van 'n aksieplan en vordering word gereeld gemonitor.

5.2.11 WORD DIE DOELWITTE EN INISIATIEWE MET GESTRUKTUREERDE MAATSTAWWE NA ALLE VLAKKE BINNE DIE ORGANISASIE GEKANALISEER, WAT GEBRUIK, GEDEEL EN GEËVALUEER WORD OP 'N DEURLOPENDE BASIS?



Figuur 11

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

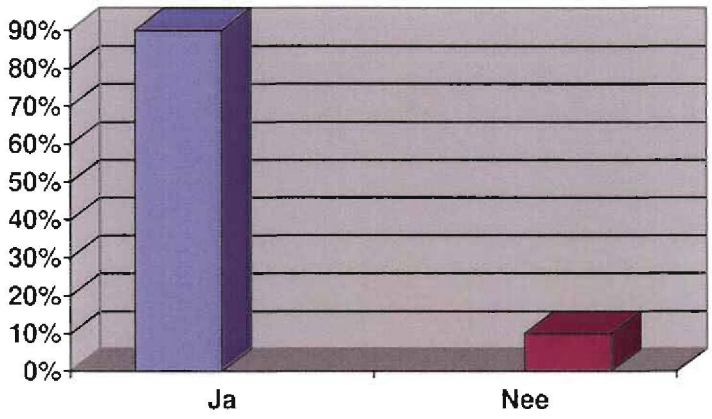
- Dit word op 'n maandelikse basis hersien met betrekking tot elke operasionele vlak binne die organisasie.
- Die maatstawwe word gereeld op middelbestuursvlak en topbestuursvlak bespreek en geëvalueer en aanpassings word gemaak indien nodig.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Die doelwitte en inisiatiewe met gestruktureerde maatstawwe word nie na die laer vlakke gekanaliseer nie en is definitief 'n area wat verbeter kan word.
- Daar is gevoel dat sekere doelwitte en maatstawwe slegs ses maandeliks hersien en opgedateer moet word wat reaktief van aard is.
- Sekere doelwitte en inisiatiewe met gestruktureerde maatstawwe van verskeie departemente word nie maandeliks geëvalueer nie.
- Sekere middelbestuur se doelwitte vir die jaar is opgestel gedurende die begin van die jaar, maar is nog steeds nie na ses maande gefinaliseer nie.

Dit is dus duidelik dat kommunikasie op sekere vlakke 'n probleem is en die situasie moet deur bestuur aangespreek word. Vordering moet gemonitor word op 'n deurlopende basis.

5.2.12 IS U VAN MENING DAT DIE VOORDELE VERBONDE AAN 'N GEBALANSEERDE TELKAART DIE NADELE DAARAAN VERBONDE, OORSKRY?



Figuur 12

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Die gebalanseerde telkaart is 'n gestruktureerde gekonsolideerde basis wat alle dimensies van die besigheid saamvat, onderhewig daaraan dat alle maatstawwe en doelwitte goed gedefinieer word.
- Die model volg 'n gestruktureerde benadering wat alle prestasiemetingsaspekte van die organisasie saamvat in sterk kontras met slegs 'n winsverwante prestasie maatstaf.
- Die gebalanseerde telkaart dwing 'n bestuurder om op sentrale fokuspunte wat vooraf vasgestel is te fokus en deurlopend te evalueer.
- Die gebalanseerde telkaart kan suksesvol wees indien die gebruikers daarvan strategies en innoverend kan dink en optree.
- Dit vereenvoudig die welstand van die organisasie en is 'n beter kommunikasiemetode vir werknemers wat nie finansieel georiënteerd is nie.
- Die gebalanseerde telkaart is verstaanbaar en dit spreek alle areas binne die organisasie aan.

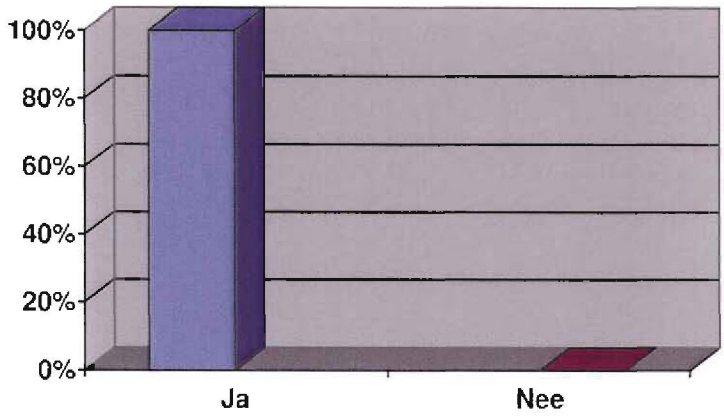
Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Daar is gevoel dat die model te kompleks is, met te veel vlakke wat die gebruiker kan verwar.

Hieruit kan dus afgelei word dat die gebalanseerde telkaart 'n uitstekende metode van prestasiemeting is, aangesien 'n gestruktureerde benadering gevolg word en sodoende word alle dimensies binne 'n organisasie geïntegreer.

Dit is egter van kardinale belang dat 'n projekspan geïdentifiseer word en topbestuur sowel as alle ander werknemers ten volle moet saamwerk om die metode van prestasiemeting suksesvol te implementeer.

5.2.13 SAL U DIE GEBALANSEERDE TELKAART AAN ANDER FINANSIËLE INSTELLINGS AANBEVEEL?



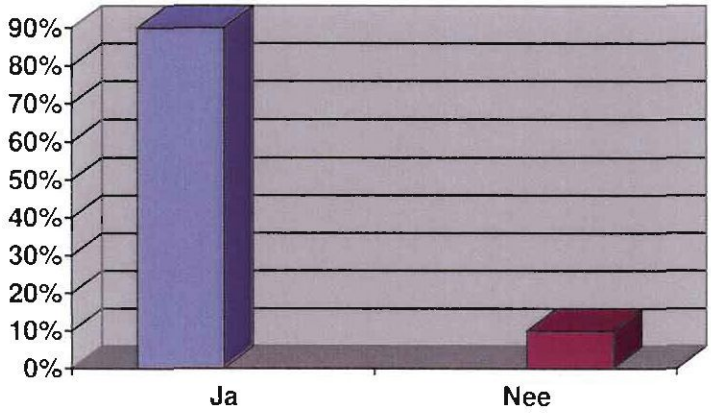
Figuur 13

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Indien die gebalanseerde telkaart korrek gebruik word en ten volle ondersteun word deur alle werknemers binne die organisasie, kan dit as nuttige bestuursgereedskap aangewend word.
- Die gebalanseerde telkaart is 'n gestruktureerde gekonsolideerde basis wat alle dimensies van die besigheid saamvat, onderhewig daaraan dat alle maatstawwe en doelwitte goed gedefinieer word.
- Die model volg 'n gestruktureerde benadering wat alle prestasiemetingsaspekte van die organisasie saamvat in sterk kontras met slegs 'n winsverwante prestasie maatstaf.
- Dit skep 'n gestruktureerde metodiek om vordering, groei en mikpunte deurlopend te evalueer en sodoende word daar op 'n eenvormige formaat verslag gelewer.
- Dit kan op topbestuursvlak sowel as departementele vlak aangewend word as 'n metode vir prestasiemeting.
- Die gebalanseerde telkaartkonsep kan suksesvol geïmplementeer word indien alle werknemers inkoop en ook deurlopend insette gee.

Hieruit kan dus afgelei word dat die gebalanseerde telkaart 'n uitstekende metode van prestasiemeting is, aangesien 'n gestruktureerde benadering gevolg word en sodoende word alle dimensies binne 'n organisasie geïntegreer. Daar word nie slegs op winsverwante syfers gefokus nie, maar alle fasette van die organisasie word gemeet.

5.2.14 IS U VAN MENING DAT DAIMLERCHRYSLER FINANCIAL SERVICES DIE GEBALANSEERDE TELKAART SUKSESVOL GEÏMPLEMENTEER HET AS 'N INSTRUMENT VIR PRESTASIEMETING?



Figuur 14

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

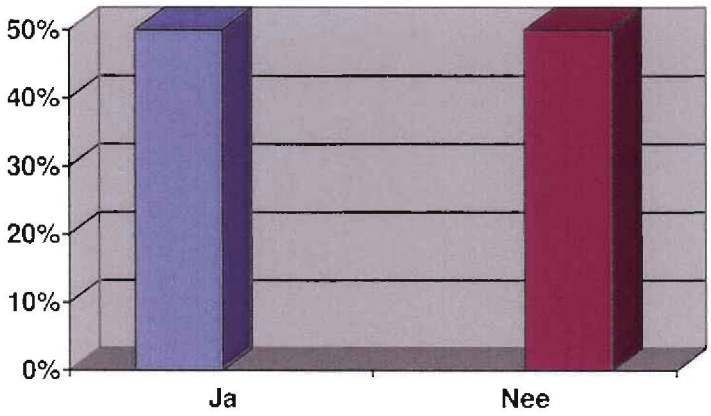
- Die organisasie se winsgewendheid het konstant verbeter die laaste twee jaar sedert die gebalanseerde telkaart-konsep bekend gestel is.
- Dit verskaf 'n aktiewe maatstaf van prestasie teenoor doelwitte en teikens. Alle areas van die besigheid moet by die model ingesluit word.
- Dit is 'n dinamiese besluitnemingsdokument wat moet aanpas by besigheidsveranderinge.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Die gebalanseerde telkaart fokus slegs op die prestasie van die organisasie. Die doelwitte en prestasies van die personeel is losstaande van die gebalanseerde telkaart en verkry nie genoeg aandag nie.

Die organisasie het die gebalanseerde telkaart suksesvol geïmplimenteer, aangesien winsvlakke, kliëntetevredenheid, werknemertevredenheid en prosesse verbeter het.

5.2.15 IS U VAN MENING DAT DIE GEBALANSEERDE TELKAART KONSEP AAN DAIMLERCHRYSLER FINANCIAL SERVICES 'N MEDEDINGENDE VOORDEEL VERSKAF?



Figuur 15

Die respondente wat 'ja' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Daar moet op innoverende maniere gefokus word om die betrokke doelwitte van die organisasie te bereik.
- Die vier perspektiewe moet deurlopend die nodige aandag en fokus verkry.
- Met die gebalanseerde telkaart kan suksesse en tekortkominge geïdentifiseer word en sodoende betyds en vroegtydig aangespreek word.
- Die gebalanseerde telkaart kommunikeer visie, missie, finansiële en besigheidsresultate en dit verduidelik tendense en tekortkominge.

- Dit is 'n deursigtige bestuursinstrument wat na alle vlakke binne die organisasie gekanaliseer word om sodoende deurlopend op die missie, visie en strategie van die organisasie te fokus. Dit is 'n aktiewe prestasiemetingsinstrument.

Die respondente wat 'nee' geantwoord het, het die volgende motivering verskaf vir hul antwoorde:

- Sekere addisionele perspektiewe (handelaars insentiewe), ontbreek op die gebalanseerde telkaart model en moet deur bestuur aangespreek word.
- Die gebalanseerde telkaart metode word ook deur verskeie mededingers gebruik en lewer dieselfde resultate.
- Uitstekende dienslewering is die enigste aspek wat die organisasie 'n mededingende voordeel bo die mededingers gee, maar dit word nie op die gebalanseerde telkaart model gereflekteer nie.

Hieruit kan ons dus aflei dat 'n gebalanseerde telkaart slegs 'n organisasie 'n mededingende voordeel verskaf indien dit korrek en effektief geïmplementeer word met die samewerking van alle werknemers in die organisasie.

5.3 SAMEVATTING

Die resultate van die empiriese navorsing kan as volg opgesom word:

- Die meerderheid van die respondente (70%) het aangedui dat die missie, visie en *langtermyn strategie van DaimlerChrysler Financial Services deur elke werknemer* verstaan word (Figuur 1, p77).
- Die meerderheid van die respondente (60%) het aangedui dat die missie, visie en langtermyn strategie van DaimlerChrysler word effektief deur bestuur aan alle werknemers binne die organisasie gekommunikeer (Figuur 2, p78).
- Die meerderheid van die respondente (70%), het aangedui dat die strategiese visie van DaimlerChrysler Financial Services doeltreffend omgeskakel word in doelwitte (byvoorbeeld winsgewendheid) en dienooreenkomstige maatstawwe (byvoorbeeld ROE) (Figuur 3, p80).

- Die meerderheid van die respondente (80%), het aangedui dat daar vir elke perspektief van die gebalanseerde telkaart (finansieel, kliënte, interne prosesse en leer- en groei) 'n persoon/departement geïdentifiseer is wat verantwoordelik is vir die betrokke doelwit (byvoorbeeld ROE) (Figuur 4, p82).
- Die meerderheid van die respondente (90%) het aangedui dat die topbestuur van DaimlerChrysler Financial Services ten volle inkoop op die konsep van 'n gebalanseerde telkaart (Figuur 5, p83).
- Die meerderheid van die respondente (100%), het aangedui dat 'n gebalanseerde telkaart nie slegs die verantwoordelikheid van bestuur moet wees nie (Figuur 6, p85).
- Die meerderheid van die respondente (60%) het aangedui dat die resultate van 'n gebalanseerde telkaart as genoegsame bestuursinligting gebruik kan word (Figuur 7, p86).
- Die meerderheid van die respondente (100%), het aangedui dat tradisionele finansiële prestasie maatstawwe (soos byvoorbeeld ROE, rentekoers marges en groei in portefeulje grootte) 'n beter metode is vir prestasiemeting in vergelyking met 'n gebalanseerde telkaart (Figuur 8, p88).
- Die meerderheid van die respondente (80%), het aangedui dat die resultate van die gebalanseerde telkaart gereeld en voldoende bespreek word op bestuursvlak (Figuur 9, p89).
- Die meerderheid van die respondente (90%), het aangedui dat afwykings van resultate van die gebalanseerde telkaart deur bestuur geadresseer word (Figuur 10, p90).
- Die meerderheid van die respondente (60%), het aangedui dat die doelwitte en inisiatiewe met gestruktureerde maatstawwe nie na alle vlakke binne die organisasie gekanaliseer word nie (Figuur 11, p91).
- Die meerderheid van die respondente (90%), het aangedui dat die voordele verbonde aan 'n gebalanseerde telkaart die nadele daaraan verbonde, oorskry (Figuur 12, p92).
- Die meerderheid van die respondente (100%), het aangedui dat hulle die gebalanseerde telkaart aan ander finansiële instellings sal aanbeveel (Figuur 13. p94).
- Die meerderheid van die respondente (90%), het aangedui dat DaimlerChrysler Financial Services die gebalanseerde telkaart suksesvol geïmplementeer het as 'n instrument vir prestasiemeting (Figuur 14, p95).

- Die helfte van die respondente (50%), het aangedui dat die gebalanseerde telkaart konsep aan DaimlerChrysler Financial Services 'n mededingende voordeel verskaf (Figuur 15, p96).

In Hoofstuk 6 word gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak oor die bruikbaarheid van die gebalanseerde telkaart as 'n instrument vir prestasiemeting binne 'n organisasie.

HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstukke is die wese van 'n gebalanseerde telkaart vanuit 'n teoretiese oogpunt volledig bespreek, insluitende die agtergrond, perspektiewe, gebruik, voordele en nadele/probleme in die algemeen. Hoofstuk 6 illustreer hoe 'n gebalanseerde telkaart vir 'n tipiese kommersiële bank ontwikkel kan word. Die ontwikkelingsproses sluit in die stappe wat gevolg moet word om sodoende 'n suksesvolle gebalanseerde telkaart te ontwikkel wat tot voordeel van die langtermynstrategie van 'n kommersiële bank sal wees.

Tipiese perspektiewe van 'n kommersiële bank word grafies voorgestel. Doelwitte en maatstawwe word geformuleer wat deur 'n tipiese kommersiële bank gebruik word om sodoende hul missie, visie en langtermynstrategie te ondersteun. Praktiese voorbeelde van doelwitte en maatstawwe tiperend tot 'n kommersiële bank word voorgestel. Die gebruik, voordele en nadele/ probleme van die gebruik van 'n gebalanseerde telkaart vir 'n kommersiële bank word vervolgens bespreek.

Werklike resulate word gedurende die gevallestudie voorgestel om die werklike prestasie van DEB Bank te vergelyk met die verlangde teikens. DEB is 'n fiktiewe bank en daar word van fiktiewe inligting gebruik gemaak.

Die nodige afleidings en aanbevelings met betrekking tot die resultate teenoor die verlangde teikens word bespreek om sodoende DEB Bank instaat te stel om korrektiewe aksies te neem om enige afwykings aan te spreek. Die kruks van die gebalanseerde telkaart is om huidige prestasie met betrekking tot die vier perspektiewe te meet teenoor doelwitte en ook vas te stel hoekom dit bereik is al dan nie.

Die prestasiemaatstawwe kan dus dan ook met verloop van tyd verder ontwikkel en verbeter word om die langtermyn gestelde doelwitte van die organisasie te bereik.

6.2 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT TRADISIONELE WINSVERWANTE PRESTASIEMAATSTAWWE

Tradisionele winsverwante maatstawwe verskaf 'n nuttige uitkyk op die finansiële posisie van 'n kommersiële bank met die inkomstestaat as die sentrale fokuspunt van die benadering. Verhoudingsgetalle soos ROE en ROI word wyd gebruik en verstaan deur verskeie organisasies globaal.

Daar is egter tekortkominge wat die gebruik van die metode in isolasie ontmoedig. Die tekortkominge sluit in 'n een-dimensionele benadering wat slegs fokus op die wins posisie van 'n organisasie en *nie* op die drywers van finansiële sukses nie. Die drywers sluit in kliënte, interne prosesse en leer- en groei aspekte van 'n organisasie.

Verdere tekortkominge is die historiese uitkyk wat dit neem, aangesien dit op winste gebaseer is wat in die verlede gerealiseer is. Dit is ook gebaseer op bestuursbesluite wat in die verlede geneem is.

Dit fokus nie strategies op die toekoms met betrekking tot die langtermyn voortbestaan van die organisasie en die volhoubaarheid van verdienste nie. Die tekortkominge van 'n winsverwante benadering tot prestasiemeting het die basis gevorm vir die ontwikkeling van 'n multi-dimensionele benadering, waar die finansiële aspekte van 'n organisasie geïntegreer moet word met die ander drywers van besigheid sukses naamlik, kliënte, interne prosesse en leer- en groei.

Dit het aanleiding gegee tot die ontwikkeling van die gebalanseerde telkaart as 'n prestasiemaatstaf met die vier perspektiewe naamlik finansiëel, kliënte, interne prosesse en leer- en groei. DaimlerChrysler Financial Services pas tradisionele winsverwante prestasie maatstawwe insluitende ROI, RI, EVA en MVA toe as deel van hul prestasie bestuur. Dit word deur die organisasie toegepas, aangesien hul die belangrikheid van die finansiële prestasiemaatstawwe besef ongeag of dit histories van aard is. Die toepassing van die finansiële maatstawwe vind egter nie in isolasie plaas nie en vorm deel van die finansiële perspektief van die gebalanseerde telkaart.

Die hantering van die winsverwante prestasiemaatstawwe word korrek en dinamies hanteer deur DaimlerChrysler Financial Services, aangesien dit nie in isolasie geplaas

word relatief tot die ander dimensies van die prestasiemeting naamlik; kliënte, interne prosesse en leer- en groei nie.

6.3 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT DIE GEBALANSEERDE TELKAART

Die volledige literatuurstudie is in hoofstukke 3 en 4 bespreek. Die doelwitte van die gebalanseerde telkaart volgens paragraaf 1.3.2 is bereik.

Die volgende gevolgtrekkings kan gemaak word:

- Die gebalanseerde telkaart het ontstaan uit die gebreke en tekortkominge wat in die literatuurstudie gestipuleer is en dat dit gebruik moet word as 'n substituut vir winsverwante prestasiemaatstawwe. Die belangrikheid vir die gebruik daarvan is gesetel in die gebalanseerde uitkyk wat die konsep neem op prestasiemeting van 'n organisasie. Alle fasette van 'n organisasie naamlik kliënte, interne prosesse, leer- en groei sowel as die finansiële aspekte moet geïntegreer word om sodoende 'n meer volledige en doeltreffende platvorm te skep vir besluitneming in 'n organisasie. Meer dimensies van 'n organisasie word betrek en in ag geneem wanneer besluitneming plaasvind. Dit impliseer dat 'n meer ingeligte besigheidsbesluit geneem kan word.

- Die vier perspektiewe van die gebalanseerde telkaart naamlik kliënte, interne prosesse, leer- en groei en finansiëel skep 'n basis om weldeurdagte besluitneming in 'n organisasie moontlik te maak aan die lig van die feit dat 'n gebalanseerde uitkyk geneem word op alle elemente en drywers van 'n organisasie se langtermyn sukses en voortbestaan.

- Die stappe om 'n gebalanseerde telkaart te ontwikkel reflekteer 'n eenvoudige en gestruktureerde benadering wat gevolg moet word. Dit is van kardinale belang dat elke werknemer insluitende topbestuur moet inkoop op die konsep van 'n gebalanseerde telkaart en hul samewerking gee ten alle tye. Verantwoordelike persone of departemente moet geïdentifiseer word om sodoende toerekenbaarheid in die organisasie te verseker.

- Die gebruik en voordele van 'n gebalanseerde telkaart sowel as die kritiese sukses faktore soos die langtermyn en multi-dimensionele benadering wat dit volg veroorsaak dat die organisasie voortdurend fokus op die toekomstige langtermynstrategie, missie en visie om sodoende die voortbestaan van die organisasie te verseker. Doelwitte en maatstawwe van die organisasie moet aan die missie, visie en strategie gekoppel word. Dit sal die organisasie in staat stel om 'n langtermyn volhoubare mededingende voordeel te bekom en te behou onderhewig aan die suksesvolle implementering van die gebalanseerde telkaart en die gereëlde hersiening en bespreking van resultate. Probleem areas moet vroegtydig deur bestuur geïdentifiseer word, aangespreek en opgevolg word.

- Uitdagings en probleme met betrekking tot die gebruik van 'n gebalanseerde telkaart kan aangespreek word indien bestuur die vermoë ontwikkel om operasionele en strategiese aksies van 'n organisasie so te bestuur dat strategie voorkeur moet verkry, maar dat die operasionele bedrywighede nie gekortwiek word nie. Dit kan bereik word deur doeltreffende beplanning. Die gebalanseerde telkaart moet as 'n projek binne 'n organisasie hanteer word met 'n projekleier om suksesvolle implementering te verseker. Dit is essensieel dat alle werknemers insluitende bestuur moet inkoop en hul volle samewerking gee. Die feit dat 'n gebalanseerde telkaart nie aanleiding gee tot een opsommende maatstaf van beheer nie, kan aangespreek word deur elke perspektief van die model te bestuur. Elke perspektief met sy dienooreenkomstige doelwitte en maatstawwe moet pro-aktief deur die verantwoordelike persoon of departement bestuur word. Op sy beurt sal elke perspektief 'n opsommende maatstaf van beheer verskaf wat met die ander drie maatstawwe geïntegreer moet word om sodoende 'n opsommende maatstaf van beheer te bewerkstellig vir die organisasie as 'n geheel.

- Die verskeie komponente (doelwitte en maatstawwe) van 'n perspektief kan suksesvol in die model geïntegreer word vir besluitnemingdoeleindes. Die gebalanseerde telkaart moet die basis vorm vir besluitneming gedurende maandelikse raadsvergaderings sowel as vir daaglikse operasionele bestuur.

- DaimlerChrysler Financial Services pas die gebalanseerde telkaart toe as instrument van prestasiemeting. Dit word deur hul toegepas, aangesien dit globaal deur alle

groep maatskappye toegpas word en is dus 'n vereiste standaard internasionaal, aan die lig van die sukses daarvan.

Die toepassing en implementering van die gebalanseerde telkaart word korrek deur DaimlerChrysler Financial Services in totaliteit toegepas:

1. 'n Projekspan is aangewys wat monitor dat die gebalanseerde telkaart suksesvol geïmplementeer is, aangesien winsvlakke, klientetevredenheid, werknemer-tevredenheid en prosesse verbeter het.
2. Die missie, visie en langtermyn strategie van DaimlerChrysler Financial Services word deur die meerderheid van die werknemers verstaan en dit word ook redelik goed deur die organisasie gekommunikeer.
3. Die strategiese visie van DaimlerChrysler Financial Services word redelik doeltreffend omgeskakel in doelwitte en maatstawwe.
4. Daar is vir die meerderheid van die perspektiewe van die gebalanseerde telkaart 'n verantwoordelike persoon/departement geïdentifiseer wat verantwoordelik is vir die betrokke doelwit.
5. Die meerderheid van die bestuur van DaimlerChrysler Financial Services koop in op die idee van die gebalanseerde telkaart. Die gebalanseerde telkaart word as basis gebruik vir die strategiese rigting van die organisasie en ondersteun die meerderheid bestuursbesluite wat geneem word op organisatoriese vlak sowel as op departementele vlak. Die gebalanseerde telkaart word ook prominent gepubliseer op kennisgewingsborde binne die organisasie.
6. Die bestuur van DaimlerChrysler Financial Services aanvaar in 'n groot mate dat die gebalanseerde telkaart hul verantwoordelikheid is.
7. Die resultate van die gebalanseerde telkaart word as voldoende bestuursinligting toegepas deur die meerderheid van die bestuur.
8. DaimlerChrysler Financial Services ondersteun die feit dat finansiële prestasiemaatstawwe deel moet vorm van die gebalanseerde telkaart en nie in isolasie gesien moet word nie.
9. Die resultate van die gebalanseerde telkaart word periodiek op bestuursvlak bespreek en afwykings word geadresseer.
10. DaimlerChrysler Financial Services ondersteun die voordele verbonde aan die gebruik van die gebalanseerde telkaart as 'n instument van prestasiemeting en beveel dit sterk aan vir ander rolspelers in die industrie.

Die volgende aanbevelings kan gemaak word:

- Die volgende gebreke is by DaimlerChrysler Financial Services geïdentifiseer met betrekking tot die toepassing van die gebalanseerde telkaart met die dienooreenkomstige aanbevelings:

1. Die missie, visie en langtermyn strategie word nie deur alle werknemers verstaan nie en dit word ook nie effektief genoeg gekommunikeer nie. Die missie, visie en langtermyn strategie van 'n organisasie moet 'n kollektiewe poging binne die organisasie wees en alle werknemers ongeag hul vlak moet daarby betrek word.

2. Daar is by sekere laer vlakke binne die organisasie sekere perspektiewe van die gebalanseerde telkaart waar daar nie 'n verantwoordelike persoon/ departement geïdentifiseer is nie. Die situasie moet deur bestuur aangespreek word. Dit is dus duidelik dat indien daar nie 'n verantwoordelike persoon of departement geïdentifiseer word vir 'n betrokke dimensie van die perspektiewe nie, daar geen toerekenbaarheid is nie. Afwykings van resultate teenoor doelwitte kan dus nie doeltreffend aangespreek word nie. Die doelwitte en maatstawwe moet dus die verantwoordelikheid wees van almal binne die organisasie om sodoende die gestelde missie, visie en langtermyn strategie van DaimlerChrysler Financial Services te bereik.

3. Die gebalanseerde telkaart kan nie net die verantwoordelikheid van bestuur wees nie, aangesien vergoeding en bonusse van alle werknemers daaraan gekoppel word. Die gebalanseerde telkaart moet die gekombineerde verantwoordelikheid van **almal** binne die organisasie wees om sodoende die missie, visie en strategie van die organisasie te bereik vir alle belanghebbende partye.

6.4 GEVALLESTUDIE

6.4.1 Inleiding

Die onderstaande gedeelte toon aan hoe 'n gebalanseerde telkaart ontwikkel kan word vir DEB Bank. Die gevallestudie toon 'n stap vir stap proses aan wat gevolg moet word om 'n gebalanseerde telkaart vir DEB Bank te ontwikklel. Verwys asseblief na bylaag B (bl 131) vir 'n grafiese voorstelling van 'n gebalanseerde telkaart vir DEB Bank as die eindproduk. DEB is 'n fiktiewe bank en daar word van fiktiewe inligting gebruik gemaak. DEB Bank is 'n tipiese scenario vir 'n kommersiële bank soos DaimlerChrysler Financial Services.

DEB Bank:

Die DEB Bank bestaan uit 65 takke internasionaal met 'n werkersmag van ongeveer 65 000 werknemers. DEB Bank se hoofbesigheid is batefinansiering en werkskapitaalfinansiering. Daar is 'n uitgebreide onafhanklike handelaarsnetwerk deur Suid-Afrika wat voertuie aan hul onderskeie kliëntebasis verkoop. Die handelaarsnetwerk tree op as agente van DEB Bank en verwys finansieringsbesigheid sowel as versekeringsbesigheid na DEB Bank.

DEB Bank is op vier internasionale effekte beurse genoteer en beskik oor 'n 12% markaandeel in kommersiële bankwese. DEB Bank het 'n opbrengs op kapitaal doelwit van 21% gestel wat deur die onderskeie takke behaal moet word. Die maatstaf is volgens die direksie van DEB Bank die belangrikste prestasiemaatstaf.

Die direksie van DEB Bank het ook gestipuleer dat indien hul die huidige 12% markaandeel waaroor hulle tans beskik, wil verhoog moet hulle ander prestasiemaatstawwe soos kliëntediens, prosesse en hul vermoë om by veranderinge aan te pas in ag neem. Regstellende aksie teikens van 50% word as 'n belangrike doelwit deur die direksie van DEB Bank beskou.

Daar moet dus nie net na winsverwante prestasiemaatstawwe verwys word nie, maar ook na ander kwalitatiewe faktore. Die volgende maatstawwe is deur die bestuur van DEB Bank vasgestel.

Die maatstawwe van die vier perspektiewe word as volg gedefinieer:

1. Finansiële perspektief:

- Opbrengs op kapitaal- Dit verwys na die doelwit van die bestuur van DEB Bank om 'n verlangde opbrengs van 21% op die aandeelhouers se belegging te verdien as volg:

$$ROI = \frac{\textit{Wins voor rente en belasting}}{\textit{Kapitaal aangewend}} \times 100$$

- Bedryfswins- Dit verwys na die wins voor rente en belasting van 'n verslagdoeningsperiode.
- Rentekoers marges- Dit verwys na die bruto wins wat per finansieringstransaksie gegenereer word nadat daar voorsiening gemaak is vir moontlike slegte skuld en die bedrag wat aan die tesourie betaal moet word vir die befondsing van die betrokke transaksie.
- Versekeringspremie inkomste- Dit verwys na die inkomste wat DEB Bank genereer uit die verkoop van versekeringspolisse.
- Gestruktureerde finansieringsfooie- Dit verwys na die inkomste wat DEB Bank genereer deur belasting gestruktueerde finansieringstransaksies.
- Versekerings kommissie inkomste- Dit verwys na die kommissie inkomste wat DEB Bank genereer by die betrokke versekeringsmaatskappye vir elke polis verkoop.
- Batefinansieringsboek- Dit verwys na die totale randwaarde van die bate finansieringsportefeulje van DEB Bank.
- Werkskapitaal finansieringboek- Dit verwys na die totale randwaarde van die vloerplan finansieringsboek.
- Veranderlike koers befondsing- Dit verwys na die persentasie van DEB Bank se finansieringsportefeulje wat deur veranderlike koerse befonds word.

- Vaste koers befondsing- Dit verwys na die persentasie van DEB Bank se finansieringsportefeulje wat deur vaste koerse befonds word.
- Aantal nuwe rekeninge gewerf- Dit verwys na die aantal nuwe finansieringskontrakte wat jaarliks tot die finansieringsportefeulje gevoeg moet word.
- Aantal rekeninge verloor- Dit verwys na die aantal finansieringskontrakte wat jaarliks afgelos word of prematuur afbetaal word.
- Bedryfskoste marge- Dit verwys na die bedryfskoste as 'n persentasie van verkope van DEB Bank vir die betrokke finansiële jaar.
- Bedryfswins marge- Dit verwys na die bedryfswins as 'n persentasie van omset van DEB Bank vir die betrokke finansiële jaar.
- Koste van befondsing- Dit verwys na die marge van befondsing wat aan die tesourie betaal word as 'n persentasie van die finansieringsbedrag.
- Balansstaatreserwes- Dit verwys na die balansstaatreserwes wat DEB Bank oor moet beskik vir die betrokke finansiële jaar.
- Agterstallig vs. afskrywings- Dit verwys na die verhouding afskrywings as 'n persentasie van die agterstallige rekeninge vir die betrokke finansiële jaar.
- Versekeringsverlies verhouding- Dit verwys na die verliese wat gely is deur versekeringsuitbetalings as 'n persentasie van verkope vir die betrokke finansiële jaar.

2. Kliënte perspektief:

- Skemas bekend gestel – Dit verwys na die aantal nuwe finansieringsskemas wat gedurende die betrokke finansiële jaar bekend gestel is.
- Insentiewe betaal- Dit verwys na die kommissie wat aan die handelaarsnetwerk betaal word vir besigheid verwys na DEB Bank.
- Kliëntetevredenheidsindeks- Dit verwys na die tevredenheidsindeks van kliënte uitgedruk as 'n persentasie wat deur 'n onafhanklike meningsopname bepaal is.
- Terugvoeringstye vir finansieringsaansoeke- Dit verwys na die tyd wat dit neem vanaf die finansieringsaansoek ontvang word, tot daar terugvoering gegee is oor die uitkoms van die finansieringstransaksie.
- Retensie koers- Dit verwys na die persentasie kliënte wat weer hul finansiering deur DEB Bank doen nadat hul kontrak opbetaal is.

- Versekerings telefoon verkope- Dit verwys na die persentasie van die totale versekerings verkope wat telefonies verkoop word.
- Telefoonoproepe per operateur- Dit verwys na die jaarlikse telefoon oproepe wat jaarliks per operateur hanteer word.
- Oproepe onbeantwoord- Dit verwys na die totale jaarlikse telefoon oproepe wat onbeantwoord word.
- Klagtes per operateur- Dit verwys na die jaarlikse klagtes wat per operateur ontvang word.
- Handelaartevredenheidsindeks- Dit verwys na 'n meningsopname wat uitgevoer word met betrekking tot kliënte se mening oor diensvlakke binne die handelaarsnetwerk.
- Finansierings penetrasie vlakke- Dit verwys na die finansierings persentasie wat na DEB Bank gekanaliseer word as 'n persentasie van die betrokke handelaar se totale verkope.
- Nuwe produkte bekendgestel- Dit verwys na die aantal nuwe finansieringsprodukte wat DEB Bank aan die handelaarsnetwerk bekendgestel het vir 'n betrokke finansiële jaar.
- Nuwe produkte in ontwikkeling- Dit verwys na die aantal nuwe produkte wat deur DEB Bank ontwikkel is gedurende die betrokke finansiële jaar.
- Ontwikkelingstyd van nuwe produkte- Dit verwys na die gemiddelde tyd wat dit DEB Bank neem om 'n nuwe finansieringsproduk bekend te stel.

3. Interne perspektief:

- Eksterne oudit resultate- Dit verwys na die feit dat 'n gunstige ouditverslag deur die eksterne ouditeure uitgereik moet word wat ongekwalifiseerd is.
- Nuwe idees geïmplementeer- Dit verwys na die aantal nuwe idees wat gedurende 'n betrokke finansiële jaar geïmplementeer word.
- Tyd tot kredietgoedkeuring van transaksie- Dit verwys na die gemiddelde tydsverloop vandat 'n finansieringsaansoek ontvang word, totdat dit goedgekeur word.
- Tyd tot krediet afkeuring van transaksie- Dit verwys na die gemiddelde tydsverloop vandat 'n finansieringsaansoek ontvang word, totdat dit afgekeur word.

- Goedkeuringsverhouding – Dit verwys na die persentasie finansieringsaansoeke ontvang wat goedgekeur word.
- Aktiveringsverhouding- Dit verwys na die aantal finansieringsaansoeke wat opgeneem word as 'n persentasie van goedgekeurde finansieringsaansoeke.
- Afkeuringsverhouding- Dit verwys na die aantal finansieringsaansoeke wat afgekeur word as 'n persentasie van totale finansieringsaansoeke ontvang.
- Stelselbenuttingsverhouding- Dit verwys na die aantal stelselgegenereerde finansieringsaansoeke as 'n persentasie van die totale finansieringaansoeke ontvang.

4. Leer- en groei perspektief:

- Opleiding- Dit verwys na die persentasie werknemers wat gedurende 'n betrokke finansiële jaar addisionele opleiding ontvang het.
- Loopbaanbeplanningsmodel- Dit verwys na die persentasie werknemers wat oor 'n formele loopbaanbeplanningsmodel beskik.
- Regstellende aksie- Dit verwys na die regstellende aksie teiken wat deur die bestuur van DEB Bank gestel is op alle posvlakke binne die organisasie.
- Werknemertevredenheidsindeks- Dit verwys na die onafhanklike meningsopname wat uitgevoer is op alle werknemers binne DEB Bank.

6.4.2 Stappe wat gevolg word in die ontwikkeling van 'n gebalanseerde telkaart vir DEB Bank:

Die volgende stappe kan gevolg word om 'n gebalanseerde telkaart te ontwikkel vir DEB Bank.

- *Stap 1:* Definieer die missie, visie en strategie.
- *Stap 2:* Die strategiese visie moet omgeskakel word in doelwitte, doelstellings en maatstawwe.
- *Stap 3:* Identifiseer die sleutel doelwitte wat krities is tot die sukses van die DEB Bank insluitende die toepaslike perspektiewe.
- *Stap 4:* Ontwikkel prestasie maatstawwe binne elke perspektief, maar ook tussen perspektiewe om sodoende 'n balans van maatstawwe te bewerkstellig.

- *Stap 5:* Daar moet verantwoordelike persone/departemente geïdentifiseer word wat verantwoordelik is vir elke doelwit.
- *Stap 6:* Kanaliseer die doelwitte en inisiatiewe met gestruktureerde maatstawwe na alle vlakke binne die organisasie, wat gebruik, gedeel en geëvalueer word op 'n deurlopende basis.
- *Stap 7:* Die monitering en bestuur van die implementeringsproses.

Vervolgens word elk van die stappe uiteengesit, bespreek en toegepas vir DEB Bank.

6.4.3 Stap 1: Definieer die missie, visie en strategie

Gedurende die stap moet die missie, visie en strategie van DEB Bank deur die topbestuur geformuleer word vir die langtermyn. Die missie, visie en strategie moet duidelik verstaanbaar en uitvoerbaar wees. Die missie, visie en strategie moet deurlopend deur die organisasie gekommunikeer word en moet gereeld hersien word. 'n Gebalanseerde telkaart sal DEB Bank help om die strategie om te skakel in operasionele terme om sodoende te verseker dat dit deur alle werknemers binne die organisasie verstaan word. Na beraadslaging deur die direksie is die volgende besluit:

Visie: DEB Bank se visie is om die toekoms eerste te lewer.

Missie: DEB Bank se missie is om kliënte se verwagtinge te oortref en 'n markleier te wees in die Suid-Afrikaanse bankwese deur die verskaffing van innoverende produkte en dienste.

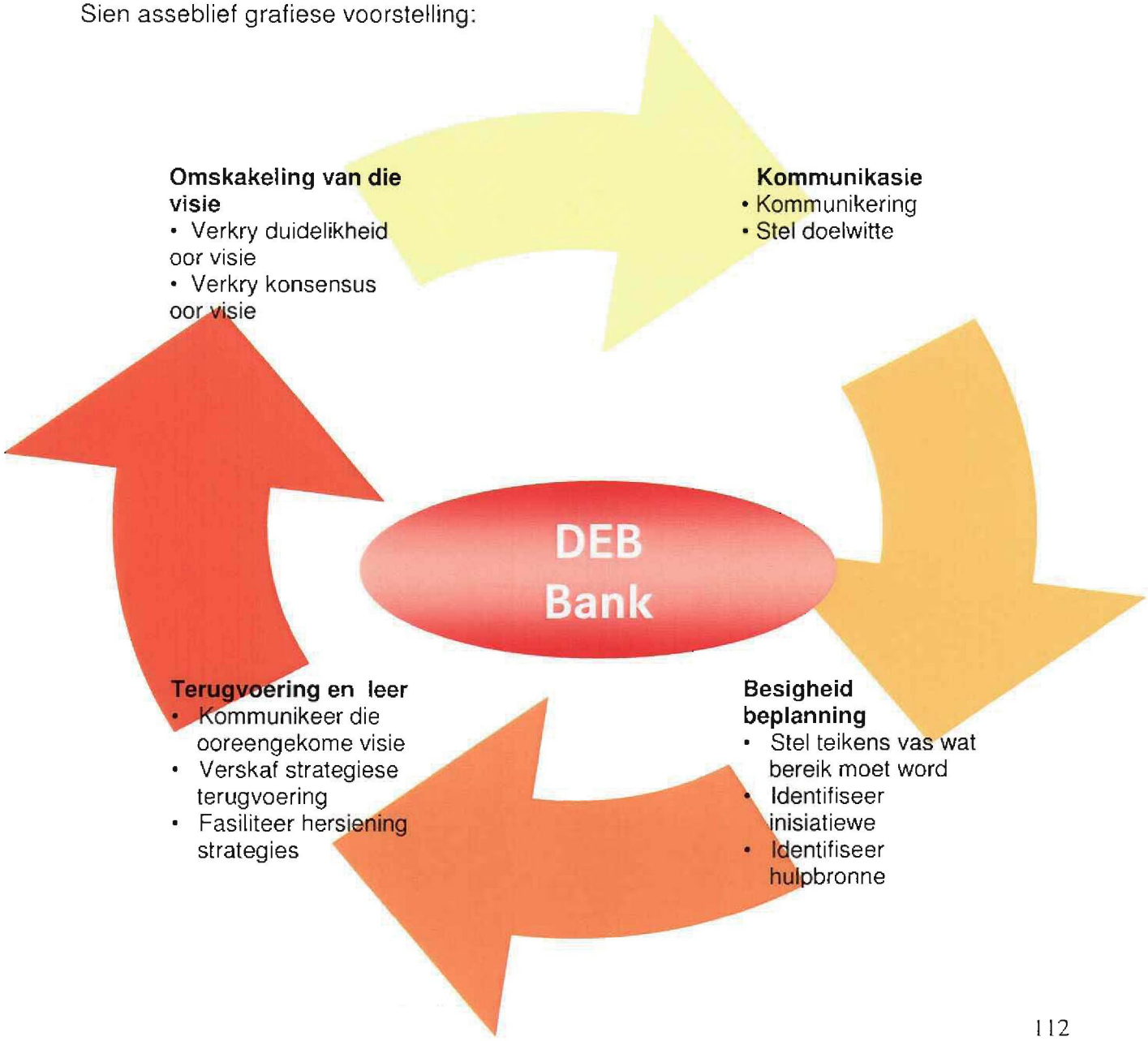
Strategie: DEB Bank se langtermyn strategie is as volg:

1. Om lojale en lewenslange kliënte te bekom.
2. Volhoubare waardeskepping vir die aandeelhouers.
3. Die markleier te wees.
4. Die werkgewer van eerste keuse te wees.
5. Die bank van eerste keuse te wees.
6. Gesien te word as 'n gerespekteerde korporatiewe burger.

6.4.4 Stap 2: Die strategiese visie moet omgeskakel word in doelwitte, doelstellings en maatstawwe.

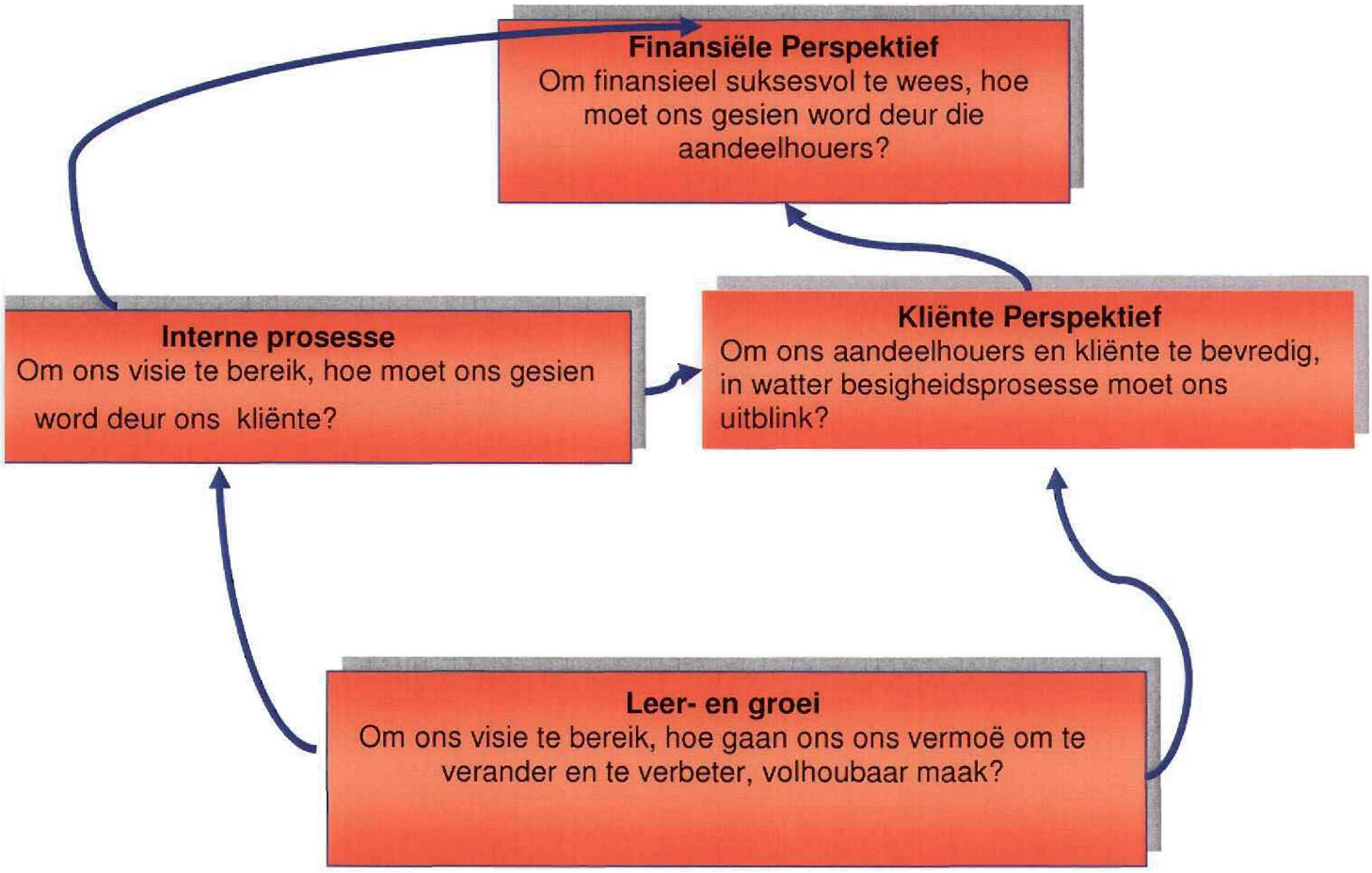
Die stap impliseer dat die gekose visie en strategie van die DEB Bank omgeskakel word in doelwitte en maatstawwe. Die gebalanseerde telkaart verskaf 'n raamwerk om die gekose strategie te beskryf en te kommunikeer op 'n konsekwente basis binne die organisasie.

Die DEB Bank se doelwitte moet in lyn geplaas word en vorm sinergie binne die organisasie. Die gebalanseerde telkaart verseker dat strategie 'n daaglikse taak is van elke persoon binne DEB Bank. Die gekose visie en strategie van DEB Bank kan omgeskakel word in doelwitte en maatstawwe deur middel van die volgende proses. Sien asseblief grafiese voorstelling:



6.4.5 Stap 3: Identifiseer die sleutel doelwitte wat krities is tot die sukses van die DEB Bank insluitende die toepaslike perspektiewe:

Die vier dimensies van die gebalanseerde telkaartmodel moet gedefinieer word om sodoende die sleuteldoelwitte van die DEB Bank te identifiseer.



6.4.5.1 Die sleuteldoelwitte van DEB Bank per perspektief sluit die volgende in:

1. Finansiële perspektief:

- Inkomste groei. Deur die ontwikkeling van nuwe markte.
- Doeltreffendheid. Dit impliseer doeltreffende bate bestuur en die verhoging van kwaliteit en doeltreffendheid.

2. Kliënte perspektief:

- Kliënte intimiteit. Dit impliseer die bou van 'n portefeulje produkreeks vir geïdentifiseerde marksegmente. Dit behels verder die lewering van produkte en oplossings wat kliënte se verwagtinge oortref.
- Toeganklikheid. Dit impliseer die lewering van blywende kliënte ervarings wat DEB Bank van hul mededingers moet onderskei. Dit behels verder die ontwikkeling van nuwe innoverende kanale om toekomstige markte te betree.

3. Interne proses perspektief:

- Implementeer swart ekonomiese bemagtiging en regstellende aksie teikens.
- Implementeer gesentraliseerde kliënte verhoudings bestuurstelsels en benaderings.
- Die bou van 'n doeltreffende besigheidstruktuur.

4. Leer- en groei perspektief:

- Koppel almal aan strategie en waardes.
- Lok, behou en ontwikkel werknemers met talent.
- Ontwikkel leiers op alle vlakke.
- Ontwikkel strategiese besigheidsintelligensie kapasiteit.
- Ontwikkel 'n waarde en vermoë gebalanseerde organisasie kultuur.

- Al bostaande doelwitte kan met behulp van die volgende ondersteun word:

1. Diversiteit.
2. Spoed.
3. Samewerking.
4. Kliënte gesentreerd.
5. Innovasie.

6.4.6 Stap 4: Ontwikkel prestasiemaatstawwe binne elke perspektief

Die prestasiemaatstawwe van die onderskeie perspektiewe van die gebalanseerde telkaart word ontwikkel vir DEB Bank met inbegrip van die betrokke strategiese doelwitte wat sleuteldoelwitte dryf en ondersteun.

6.4.6.1 Maatstawwe in die finansiële perspektief van DEB Bank:

STRATEGIESE DOELWIT	MAATSTAF	TEIKEN
1. Groei in winsgewendheid	• Opbrengs op kapitaal • Bedryfswins • Rentekoers marges	• 21% • R195 mil • 3.75%
2 . Diversifiseer inkomstestrome	• Versekeringspremie inkomste • Gestruktureerde finansieringsfooie • Versekerings kommissie inkomste	• R80 mil • R5 mil • R12 mil
5. Bestuur van winsgewende verkrygings	• Batefinansieringsboek • Werkskapitaal finansieringsboek • Veranderlike koers befondsing • Vaste koers befondsing • Aantal nuwe rekeninge gewerf • Aantal rekening verloor	• R5 bil • R1.8 bil • 85% • 15% • 25 000 • 2 500
4. Kostebestuur	• Bedryfskoste marge • Bedryfswins marge • Koste van befondsing	• 50% • 20% • 4.5%
5. Minimalisering van operasionele verliese	• Balansstaatreserwes • Agterstallig vs. afskrywings • Versekeringsverlies verhouding	• R2 bil • 5% • 2.5%

6.4.6.2 Maatstawwe in die kliënte perspektief van DEB Bank:

STRATEGIESE DOELWIT	MAATSTAF	TEIKEN
1. Differensieer deur verwantskap met sterk handelsmerk vennote (bate finansiering)	• Skemas bekend gestel • Insentiewe betaal	• **12 p.j** • **R35 mil**
2. Eersteklas diens vir kliënte	• Kliëntetevredenheidsindeks • Terugvoerings tye vir finansieringsaansoeke	• **85%** • **4 ure**
3. Kliënte verhoudingsbestuur	• Retensie koers • Versekerings telefoon verkope • Telefoonoproepe per operateur • Oproepe onbeantwoord • Klagtes per operateur	• **75%** • **55%** • **8 500** • **1250** • **150**
4. Vennoot vir motorhandelaars (bate finansiering)	• Handelaar tevredenheidsindeks • Finansierings penetrasie vlakke	• **87%** • **35%**
5. Produk innovasie	• Nuwe produkte bekendgestel • Nuwe produkte in ontwikkeling • Ontwikkelingstyd van nuwe produkte	• **6 p.j** • **12 p.j** • **120 dae**

6.4.6.3 Maatstawwe in die interne perspektief van DEB Bank:

STRATEGIESE DOELWIT	MAATSTAF	TEIKEN
1. Optimalisering en konsolidasie	• Eksterne oudit resultate	• **Ongekwalifiseer-de oudit verslag**
2. Proses optimalisering-intern & ekstern	• Nuwe idees geïmplementeer • Tyd tot kredietgoedkeuring van transaksie • Tyd tot kredietafkeuring van transaksie • Goedkeuringsverhouding • Aktiveringsverhouding • Afkeuringsverhouding • Stelselbenuttings verhouding	• **144 p.j** • **4 ure** • **90 minute** • **65%** • **75%** • **35%** • **90%**

6.4.6.4 Maatstawwe in die leer- en groei perspektief van DEB Bank:

STRATEGIESE DOELWIT	MAATSTAF	TEIKEN
1.Talent bestuur	• Opleiding • Loopbaanbeplanningsmodel	• **85%** • **100%**
2.Transformasie	• Regstellende Aksie • Werknemertevredenheids-indeks	• **50%** • **82%**

6.5 Stap 5: Daar moet verantwoordelike persone geïdentifiseer word verantwoordelik is vir elke doelwit

Die volgende tabel toon die doelwitte en maatstawwe en watter betrokke persone/ departement van DEB Bank daarvoor verantwoordelik is:

DEPARTEMENT	STRATEGIESE DOELWIT	MAATSTAF
Invorderings	Minimalisering van operasionele verliese	Agterstailig vs. Afskrywings
Administrasie	Besigheid optimatisering en konsolidasie	Versekering verkope
Administrasie	Klient en mark fokus	Projekte geloods
Krediet	Minimalisering van operasionele verliese	Afskrywings per kredietbeampte
Krediet	Klient en mark fokus	Goedkeuringsverhouding
Menslike Hulpbronne	Opleiding	Opleiding en loopbaanbeplanning
Menslike Hulpbronne	Werknemertevredenheid Transformasie	Regstellende aksie Werknemertevredenheidsindeks
Versekering	Besigheid optimalisering en konsolidasie	Nuwe produkte geloods
Finansiele	Winsgewendheid groei	Bedryfswins en opbrengs op kapitaal
Finansiele	Kostebestuur	Bedryfsuitgawe verhouding
Finansiele	Minimalisering van operasionele verliese	• Balansstaat reserwes • Agterstailig vs. afskrywings • Versekeringsverlies verhouding
Strategiese besigheidseenheid	Differensieer deur verwantskap met sterk handelsmerk vennote	Skemas bekendgestel
Strategiese besigheidseenheid	Eersteklas diens vir kliente	Klientewinsgewendheidsindeks
Strategiese besigheidseenheid	Kliente verhoudingsbestuur	Retensie koers Versekerings telefoon verkope
Strategiese besigheidseenheid	Produk innovasie	Nuwe produkte bekendgestel
Strategiese besigheidseenheid	Proses optimalisering- intern & ekstern	Nuwe idees gei'mplementeer
Tesourie	Bestuur winsgewende verkrygings	Befondsing marges
Verkope	Groei in winsgewendheid	Opbrengs op kapitaal
Verkope	Verhoging in inkomste	Nuwe kliente gewerf