

On line-communicatieplatform ondersteunt BSC binnen Philips



BSC in de praktijk (II)

Excellent ondernemen dankzij de balanced scorecard

Met de introductie van kwaliteitsprogramma BEST (*Business Excellence through Speed and Teamwork*) is sinds medio 1999 de balanced scorecard (BSC) gemeengoed geworden voor alle organisatieonderdelen binnen Philips. Er zelfs een on line-communicatiesysteem geïmplementeerd, waarmee het management de kritieke succesfactoren en de belangrijkste verbeteracties op de voet kan volgen. Rapportages van actuele scores op prestatie-indicatoren worden ondersteund door gebruik te maken van digitale stoplichten.

ROB KLOK EN PETER GEELEN

De doelstellingen van BEST zijn duidelijk. Mede door het volgen van dit programma wil Philips een top drie-positie vasthouden, bewerkstelligen of verder uitbouwen, in elk marktsegment waarin het actief is.

Philips wil voor aandeelhouders, klanten en werknemers hét bedrijf zijn om in te investeren, zaken mee te doen of om voor te werken. De hoofdgedachte achter BEST is continu verbeteren op basis van de bekende *Plan Do Check Act*-cyclus van Deming. Snelheid en teamwork zijn hierbij sleutelwoorden. Snellere processen leiden immers tot lagere kosten, hogere kwaliteit, tevreden klanten en dus betere resultaten. Doordat de PDCA-cyclus sneller wordt doorlopen en door activiteiten in teamverband te doen, leren de organisatieonderdelen sneller. De balanced scorecard is binnen het BEST-programma een zeer belangrijke toegepaste methodologie, evenals het EFQM-model (European Foundation for Quality Management) en andere intern ontwikkelde hulpmiddelen.

Binnen Philips worden tientallen zo niet honderden prestatie-indicatoren gemeten

Nut

Wat is nu het nut van de BSC binnen de bedrijfsonderdelen? Al reeds tientallen jaren meten en sturen organisatieonderdelen op financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren. Het gebruik van niet-financiële prestatie-indicatoren is dan ook niet nieuw voor met name de lagere organisatieonderdelen. Het probleem binnen Philips is met name de hoeveelheid indicatoren. Tientallen zo niet honderden prestatie-indicatoren worden gemeten.

De BSC helpt de verschillende organisatieonderdelen bij het onderkennen van de *vital few*-indicatoren, (de indicatoren die er echt toe doen, red.), zodat:

- de relevante prestatie-indicatoren worden afgeleid van visie, missie, strategie, doelstellingen en succesfactoren;
- gefocust en gestuurd wordt op deze prestatie-indicatoren;
- relaties tussen BSC's van (hiërarchisch) gelieerde organisaties bekend zijn;
- organisatie 'gedwongen' worden vanuit meerdere perspectieven naar hun organisatie te kijken;
- relaties (oorzaak en gevolg) tussen prestatie-indicatoren duidelijk worden.

Het merendeel van ondernemingen zal het hierboven beschreven nut van de BSC herkennen en onderschrijven.

Op zichzelf is het BSC-concept niet echt complex. Problemen ontstaan vaak in de implementatie van het concept, bij het zoeken naar de juiste kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en de relaties hiertussen. Bij een onderneming als Philips is dat niet anders. Bovendien is Philips een complexe en heterogene onderneming. De semiconductors-industrie is een hele andere dan die van licht en huishoudelijke apparaten is weer anders dan medische systemen. Strategievorming vindt daarom plaats op

Op kop met de balanced scorecard

De balanced scorecard is meer dan een hype. Veel bedrijven en instellingen zijn inmiddels overgegaan tot de introductie ervan. Toch blijft het concept vooralsnog omringd met vooroordelen en halve waarheden. De balanced scorecard is daardoor zeer bekend, maar dat wil nog niet zeggen dat iedere financial weet hoe hij nu feitelijk werkt en wat erbij komt kijken om het instrument in te voeren. In een serie artikelen gaan auteurs uit de praktijk concreet in op de implementatieproblemen.

groeps-, divisie- en business-niveau. Dit betekent dat, afhankelijk van de synergie, ook BSC-definitietrajecten worden gestart op groeps-, divisie of business-niveau. Iedere divisie (of soms business) geeft daardoor een eigen invulling aan de BSC voor wat de inhoud betreft. Voor alle onderliggende organisatieonderdelen is deze BSC het startpunt voor verdere cascadering.

Toepassing BSC op groepsniveau

Binnen het besturingsmodel van Philips beoordeelt de raad van bestuur de kwaliteit van de strategie en de geleverde prestaties op zowel divisie als business-niveau.

In de periode van Cor Boonstra werden deze prestaties met name beoordeeld op basis van een beperkte, generieke set van financiële prestatie-indicatoren. De supervisie was vooral korte termijn gericht.

De raad van bestuur had iedere maand overleg met iedere divisiedirecteur om de prestaties van de divisie en haar onderliggende business-entiteiten door te spreken.

De strakke sturing op gerichte, financiële prestatie-indicatoren had tot gevolg dat de resultaten van Philips de laatste vijf jaren drastisch zijn verbeterd. Echter, de scherpe focus van de raad van bestuur op met name financiële prestatie-indicatoren heeft ook een keerzijde. Tijdens de maandelijkse meetings, waarin de prestatiebeoordeling werd besproken, was de *link* van de strategie met de langetermijnambities onvoldoende zichtbaar. Dit is nu veranderd.

Nu wordt naast de geselecteerde financiële indicatoren, ook de BSC van de divisies en/of businesses gebruikt tijdens de prestatiebeoordelingsbijeenkomsten. Hierdoor heeft de raad van bestuur inzicht in de prestaties van de business en divisies als het gaat om de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. De BSC wordt elk kwartaal door de raad van bestuur in de prestatiebeoordelingsbijeenkomsten gebruikt. De update-frequentie van sommige prestatie-indicatoren ligt lager dan per kwartaal. Zo wordt bijvoorbeeld klantentevredenheid voor een business niet ieder kwartaal gemeten. Toch staat de BSC ieder kwartaal op de agenda, en worden oorzaak en gevolg-aannames getest en wordt tevens naar de voortgang van de afgesproken strategische acties gekeken. Uiteindelijk bepaalt het succes van deze strategische acties of de strategie wordt gerealiseerd. In de overige twee maanden van het kwartaal ligt de nadruk op de prestatie-indicatoren die gedurende de maand veranderen (financiële en vaak *lagging*-indicatoren vanuit andere perspectieven, zoals productklachten of leverbetrouwbaarheidsindicatoren).

Op het hoogste niveau hanteert Philips ook een scorecard. Deze scorecard is niet gebalanceerd, zoals logischerwijs ook verwacht

kan worden bij het besturingsmodel dat Philips hanteert. De nadruk ligt stevig op het financiële perspectief, waarbij de tendens is dat er steeds meer aandacht komt voor *corporate*-thema's.

Pakketselectie

Een goede BSC's alleen is niet voldoende.

Nadat divisies, businesses en onderliggende organisatieonderdelen hun BSC's hadden gedefinieerd, ontstond een volgende uitdaging en dat was het daadwerkelijk gebruiken van de balanced scorecards.

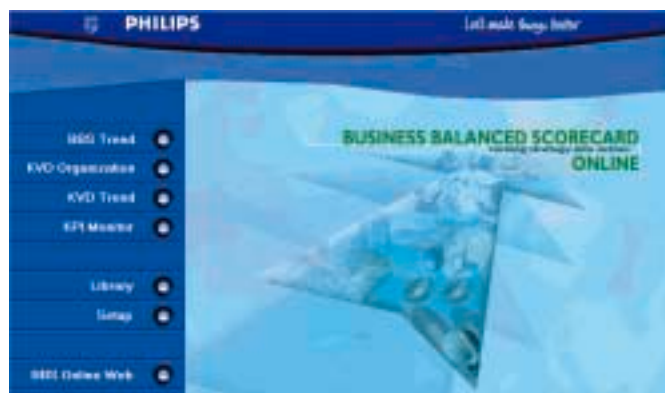
Philips heeft sinds jaren een snel en betrouwbaar financieel consolidatieproces. Zo hebben de raad van bestuur en onderliggende managementlagen binnen vijf werkdagen na de maandafsluiting inzicht in de financiële prestaties van ieder bedrijfsdeel.

Op alle niveaus zijn de prestatiebeoordelingsbijeenkomsten hierop afgestemd en behoort de BSC op de agenda te staan. Maar alle bedrijfsonderdelen worstelden met eenzelfde, generiek probleem. Hoe kan de informatie zo efficiënt mogelijk worden verzameld? Hoe kan voldoende snelheid in het datacollectieproces worden verkregen? Hoe kan de BSC een integraal onderdeel zijn van mijn prestatieproces? Hoe kunnen strategische initiatieven en acties om de resultaten op de BSC te verbeteren systematisch worden beheerd?

Philips onderkende dat je deze generieke problemen niet kon oplossen zonder goede ICT-ondersteuning. Tot voor enkele

figuur 2:

BBS Online



jaren werden door de verschillende bedrijfsonderdelen hiervoor meestal MS Office-achtige omgevingen gebruikt. Dit bood onvoldoende functionaliteit, gaf geen gebruikersvriendelijke basis om informatie te delen, was tijdrovend, dus te laat en te duur. Daarom koos Philips, na een uitgebreide pakketselectie, voor BBS Online, een actie-gedreven BSC-oplossing van leverancier Show Business (zie figuur 2).

De link tussen strategie en langetermijnambities was onvoldoende zichtbaar

Tips

De volgende aanvullende tips zijn relevant bij de invoering van de BSC binnen het kader van een ICT-omgeving:

1. Geef duidelijk aan waarom ICT relevant is. Voor Philips speelden met name het creëren van transparantie in de informatiestromen, actie management, snelheid van informatievoorziening en daadwerkelijke integratie van de BSC in het prestatieproces, in dit verband een belangrijke rol bij de invoering. Communiceer deze doelstellingen regelmatig op de juiste niveaus.
2. Het is in de praktijk lastig om je visie op ICT duidelijk over te brengen. Kom daarom zo snel mogelijk met een prototype van de ICT-omgeving. Dit vergemakkelijkt de communicatie en geeft ook tijdige terugkoppeling vanuit de organisatie over de vraag of visie en doelstelling realiseerbaar zijn.
3. Test de ICT-omgeving in een organisatieonderdeel alvorens het 'kamerbreed' toe te passen. Dit geeft belangrijke aanvullende feedback-informatie, omdat het managementteam daadwerkelijk met het concept heeft gewerkt.
4. Zorg vanaf de start voor juiste kennis en vaardigheden in het program office en vul dat eventueel aan met externe kennis. Het implementeren van ICT-oplossingen ten behoeve van de BSC en het tegelijkertijd integreren daarvan in het prestatieproces van de onderneming is geen sinecure.
5. Tracht de bestaande papieren rapportages zo snel mogelijk te elimineren, zodat de juiste informatie de juiste aandacht krijgt en management niet vervalt in oude tradities en patronen.

Beste van twee werelden

Dit softwarepakket combineert 'het beste van twee werelden'. Het geeft enerzijds toegang tot BSC-informatie inclusief data en trendanalyses en is anderzijds sterk communicatief gericht op analyses, acties en leermomenten. Een bijkomend voordeel is dat BBS Online gebruikmaakt van de gemeenschappelijke Lotus Notes-infrastructuur. Doordat iedere medewerker binnen Philips Lotus Notes al heeft, kunnen ze BBS Online gemakkelijk gebruiken.

Het gebruik van deze standaardomgeving biedt een aantal voordelen:

- **Snelheid.** Niet-financiële prestatie-indicatoren kunnen nu net zo snel voorhanden zijn als financiële prestatie-indicatoren. Waar mogelijk, wordt deze informatie automatisch ontsloten uit onderliggende databronnen zoals het consolidatiesysteem, datawarehouses of ERP-systemen.
- **Transparantie.** Nu alle informatie over visie, missie, strategie, doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, analyses en acties voorhanden is, kan toegang tot deze informatie eenvoudig worden gerealiseerd. Uitgangspunt hierbij is nog steeds dat het eigenaarschap van de BSC bij het betreffende organisatieonderdeel ligt. Zij bepalen de inhoud van hun BSC, eventueel afgeleid van een bovenliggende strategie. De organisatieonderdelen zijn ook verantwoordelijk voor het tijdig vullen van de BSC. Het huidige besturingsmodel bepaalt vooralsnog vaak de toegangsregels, maar het is

ook mogelijke deze informatie te delen tussen bedrijfsonderdelen, zodat van elkaar kan worden geleerd.

- *Exceptie management.* Rapportage van actuele scores op prestatie-indicatoren wordt ondersteund met het gebruik van stoplichten. Binnen het concern zijn standaard zogenoemde 'stoplichtregels' gedefinieerd om exceptie management te ondersteunen.
- *Actie- en kennismanagement.* Het definiëren, monitoren en realiseren van strategische acties is van het allergeenste belang voor het realiseren van de strategische doelstellingen. BBS Online stelt Philips in staat om de voortgang op de strategische acties te volgen. Het management hoeft niet meer te wachten tot de volgende bijeenkomst om geïnformeerd te zijn inzake de voortgang op acties. Sterker nog, op deze bijeenkomsten komen alleen maar de acties aan bod die extra aandacht vragen, omdat de voortgang achterblijft op de planning. Tevens houdt het ICT-systeem de leermomenten vast om deze te delen met andere organisatieonderdelen, of met opvolgers binnen het eigen team.

Leerervaringen

Inmiddels is het BEST-programma reeds drie jaar operationeel binnen Philips. Het succes van de BSC hangt van een aantal factoren af. Het zal de lezer niet verbazen dat ook bij Philips niet alles de eerste keer vlekkeloos verloopt. Een aantal leerervaringen en voorwaarden voor succes zijn:

- *Management commitment.* Uiteindelijk is management, op alle niveaus, de gebruiker van de BSC. Zorg voor voldoende betrokkenheid en commitment van deze managers. Binnen Philips is BEST gelanceerd door de raad van bestuur. De betrokkenheid van de raad van bestuur-leden in het kader van het BEST-programma is groot. Dit is een goede uitgangspositie. Voor een succesvolle implementatie van de BSC is betrokkenheid van onderliggende management lagen zeker zo essentieel. De BSC wordt immers daar gecreëerd. Het merendeel van de divisies zag direct de voordelen van de BSC. Vaak liepen er al BSC-initiatieven op lagere organisatieniveaus voordat het BEST-programma was gestart. Daarentegen zijn er ook organisatieonderdelen waar het management meer aanmoediging nodig heeft om over te gaan tot het toepassen van de BSC. Door continu op de voordelen van de BSC te wijzen en de BSC daadwerkelijk te gebruiken in het kader van de prestatiebeoordelingen, wordt ook deze groep steeds enthousiaster. Bovendien neemt daardoor ook de kwaliteit van de BSC toe.
- *Begeleiding van het management.* Het management dient de BSC-principes goed te doorgronden. Waar nodig dient het management geholpen te worden met het definiëren (en toepassen) van de BSC.
- *Integratie in het prestatieproces.* Zorg dat de BSC wordt geïntegreerd in het prestatieproces en -proces op alle niveaus. De BSC is nu binnen Philips een vast onderdeel in de strategie review, annual operating plan en prestatiebeoordelingen.
- *Juiste cultuur.* Met name actie-management en het willen delen van leerervaringen vraagt een cultuur die gebaseerd is op discipline, openheid en vertrouwen. Eerlijkheid van managers inzake de voortgang op strategische acties en actuele scores op prestatie-indicatoren moet een stimulans zijn voor positieve communicatie tussen managementlagen, waarbij naar de verbeterpotentie wordt gekeken. Indien een negatieve

BSC binnen Philips

Inmiddels hebben meer dan 4.000 managers binnen Philips toegang tot de BBS Online-omgeving, waarin bovendien meer dan 700 balanced scorecards zijn opgenomen. Alle managers, van raad van bestuur tot en met operationeel management, gebruiken dezelfde ICT-omgeving. Philips is trots op de resultaten tot nu toe. De BSC is inmiddels gemeengoed geworden. De kwaliteit van deze balanced scorecards krijgt continu aandacht en wordt steeds beter. De afdeling ICT zorgt ervoor dat balanced scorecards eenvoudig en tijdig toegankelijk zijn. Het grote belang dat Philips hecht aan de BSC blijkt onder meer een quote afkomstig uit het jaarverslag over 2001 dat begin dit jaar werd gepubliceerd: 'De bedrijfsonderdelen van Philips krijgen meer ervaring met het gebruik van de Business Balanced Scorecard (BSC), een instrument waarmee het management gericht kan sturen op verbetering. Voor de BSC is sinds kort een online-communicatiesysteem beschikbaar, waarmee het management zowel de ontwikkeling van de meest kritieke succesfactoren van de bedrijfsactiviteiten als de vorderingen van belangrijke verbeteracties op de voet kan volgen. De scorecard dient als uitgangspunt om vast te stellen op welke terreinen ingrijpende prestatieverbeteringen noodzakelijk is en waar vooruitgang is geboekt.'

Drs. R. Klok is information manager Corporate Control en programma manager van Business Balanced Scorecard Online binnen Philips.

P. Geelen RE is principal consultant Atos Origin. Geelen is vanaf de initiële fase betrokken geweest bij het BSC-project, eerst als programma manager, later als consultant.

afwijking direct leidt tot 'straffen', zal de betreffende manager de volgende keer 'mooi weer' spelen in het ICT-systeem. De BSC moet niet worden gezien als een control tool.

- *ICT.* Het uitrollen van BBS Online binnen de diverse organisatieonderdelen en het management leren om te gaan met deze nieuwe omgeving wordt begeleid door een centraal opgestelde Program Office. Positionering vooraf welke doelstellingen het concern wil realiseren met behulp van de BSC is een belangrijke succesfactor voor de invoering. Het hoofdkantoor faciliteert de nieuwe ICT-omgeving. Divisies en businesses zijn feitelijk vrij de ICT-oplossing te gebruiken, maar de ervaring heeft geleerd dat alle divisies en businesses de voordelen onderkennen en snel tot implementatie overgaan, mede dankzij het program office die deze implementaties begeleidt. Dit Program Office staat onder leiding van Corporate Control en wordt bemand met Atos Origin-medewerkers. Naast het totale selectietraject en het inrichten en onderhouden van de ICT-omgeving, was het Program Office verantwoordelijk voor het ontwikkelen van trainingsmaterialen, project management, doelstellingen, het verkrijgen van betrokkenheid bij het management, de uitrol van de strategie en het uitvoeren van workshops ten behoeve van de implementatie. Zo'n centraal kenniscentrum is een uitstekende basis voor goed gebruik van de BSC binnen het kader van de ICT-omgeving.