

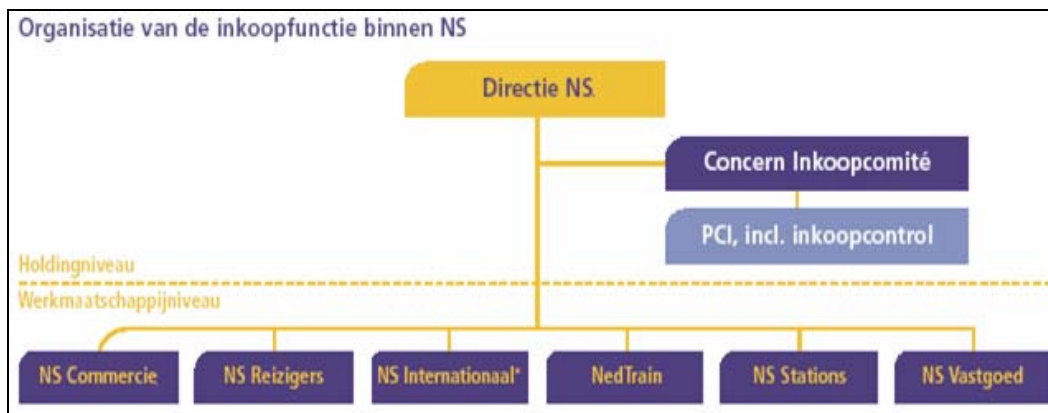
Balanced Scorecard voor Inkoopteams bij de NS

Meten is weten en wat men meet is wat men krijgt. Ofwel, wat gemeten wordt, is waar aandacht aan geschonken wordt. Dit zijn veelgehoorde statements en geven het belang aan van het meten van prestaties, en van het meten van de juiste factoren. Hoe moet dit in de praktijk worden gebracht voor concernbrede inkoopteams bij de Nederlandse Spoorwegen? De winnaar van de NEVI Inkoopscriptieprijs 2002 geeft een antwoord. | Fredo Schotanus, Jan van Putten, Jan Telgen

De Nederlandse Spoorwegen N.V. (NS) bestaat uit een vijftal zelfstandig opererende werkmaatschappijen. Om toch NS-brede samenwerking te kunnen bereiken op het gebied van inkoop tussen deze werkmaatschappijen, is eind 2000 het Concern Inkoop Comité (CIC) opgericht. Het CIC wordt hierbij ondersteund door het Programmamanagement Concern Inkoop (PCI). Dit PCI verzorgt het voorbereidende en voorwaardenscheppende werk voor het CIC.

Het CIC werkt met de volgende van de directie verkregen doelstellingen (CIC-doelstellingen):

- Het mogelijk maken om synergievoordelen op inkoopgebied te benutten;
- Faciliteren van de professionalisering van de inkoopfunctie(s) binnen de NS.



Figuur 1. Organisatie van de inkoopfunctie binnen NS

Onderzoeksdoelstelling

Aan de hand van de CIC-doelstellingen is een analyse gemaakt van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie binnen NS-concerninkoop. Het grootste verschil dat hierbij geconstateerd werd, betrof het feit dat de prestaties van een negental concernbreed opererende inkoopteams (commodity-teams) nauwelijks gemeten werden, waardoor bijsturingmogelijkheden ontbraken. De vraagstelling waarmee dit ongewenste verschil nader onderzocht is, luidt als volgt:

Hoe moeten meetsystemen er uit te komen zien en geïmplementeerd worden om bijsturing mogelijk te maken voor commodity-teams?

Commodity-teams

De onderzochte commodity-teams zijn verantwoordelijk voor het NS-breed oppakken van risicovolle en/of (financieel gezien) belangrijke contracten voor de levering van generieke goederen en diensten. Een contract wordt hierbij als risicovol beschouwd wanneer of:

- Het primaire proces in het geding is;
- Er sprake is van een financieel risico en/of belang;
- Het bedrijfsimago beïnvloed kan worden.

Commodities welke momenteel door de commodity-teams worden ingekocht zijn de volgende:

- Bewaking en beveiliging;
- Consultancy;
- Energie en nutsvoorzieningen;
- Flexibele arbeid;
- Informatie en Communicatie Technologie;
- Bedrijfskleding;
- Treinmaterieel;

- Schoonmaak;
- Telecommunicatie.

De Balanced Scorecard

De meetsystemen voor de commodity-teams zijn ingericht met behulp van de Balanced ScoreCard (BSC). De BSC is een meetsysteem wat bij uitstek geschikt is voor het ontwikkelen van een samenhangend geheel van Kritische Succes Factoren (KSF's). Deze samenhang wordt mogelijk gemaakt doordat KSF's opgesteld worden voor vier verschillende perspectieven:

- 1) *Financiële perspectief*
In hoe verre slagen de commodity-teams erin de haar gestelde doelen en taken te bereiken tegen zo laag mogelijke kosten?
- 2) *Klantperspectief*
Zorgen de commodity-teams voor een bevredigende invulling van de wensen van de interne klant/organisatie?
- 3) *Interne proces perspectief*
Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de interne processen en leveranciers en hoe verloopt de samenwerking met hen?
- 4) *Innovatieperspectief*
Wordt er voldoende aandacht gegeven aan de ontwikkeling van kennis en ervaring van de commodity-teamleden?

De theorie: het opstellen van een Balanced Scorecard

Het opstellen van een BSC voor de inkoopfunctie wordt gedaan middels vier opeenvolgende fasen.

Fase 1 in de theorie: Inkoopdoelstellingen bepalen

De eerste fase behelst het bepalen van de doelstellingen voor de inkoopfunctie. Deze inkoopdoelstellingen dienen afgeleid te zijn van de ondernemingsdoelstellingen. De uitkomsten van alle volgende fasen moeten gerelateerd zijn aan de inkoopdoelstellingen.

Fase 2 in de theorie:

Kritische succes factoren bepalen

Voor de inkoopfunctie is het niet zinnig om alleen te meten en te sturen aan de hand van bijvoorbeeld marktprijsontwikkelingen, omdat hier weinig tot geen invloed op kan worden uitgeoefend.

Allereerst wordt in de tweede fase dan ook onderzocht 'welke knoppen draaibaar zijn': er dient nagegaan te worden welke factoren beïnvloedbaar zijn voor de verschillende perspectieven van de BSC.

Vervolgens kan dan bepaald worden welke van deze beïnvloedbare factoren de belangrijkste zijn. De belangrijkste beïnvloedbare factoren zijn de KSF's.

Tenslotte worden de onderlinge relaties tussen de KSF's in een oorzaak- en gevolgdigram vastgesteld. Met behulp van een dergelijk schema kunnen de gevolgen nagegaan worden wanneer op een KSF goed of juist slecht wordt gepresteerd.

Fase 3 in de theorie:

Prestatie indicatoren bepalen

De KSF's worden meetbaar gemaakt door deze uit te drukken in Prestatie Indicatoren (PI's). Een PI is een meetpunt welk een goede indicatie geeft over het succes of falen van een KSF. PI's bestaan uit scores met bijbehorende normen en trends. Met behulp van een instrument kan een PI uiteindelijk worden gemeten. Dit houdt in dat de wijze van meten, de meetfrequentie, rapportageafspraken en rapportagevormgeving vast moeten worden gesteld.

Het zal voordat de implementatie heeft plaatsgevonden niet voor alle PI's mogelijk zijn al een norm op te stellen. De betrokkenen moeten meestal eerst enige ervaring opdoen met de meetgegevens. Beginnen met een beperkt aantal en een relatief eenvoudige opzet van de PI's is dan ook aan te raden.

Fase 4 in de theorie:

Implementatie en gebruik

Om een goede implementatie te bewerkstelligen is het - naast het hebben van voldoende managementsupport - noodzakelijk dat alle betrokkenen inbreng hebben in de totstandkoming van de BSC. Gerealiseerd dient te worden dat voor de betrokkenen de implementatie van het meetsysteem de nodige gevolgen met zich mee brengt. Zo zal bepaald moeten worden wie verantwoordelijk wordt voor het opleveren van meetresultaten van bepaalde PI's, zal er gereageerd moeten worden op meetresultaten welke niet aan de norm voldoen, zullen normen moeten worden opgesteld als deze nog niet bestaan en zullen normen in de loop der tijd moeten worden bijgesteld. Kortom, het gebruik maken van de BSC zal wel de benodigde tijd kosten en kosten met zich meebrengen.

Om het gebruik van de BSC te structureren kan gebruik worden gemaakt van de P(lan), D(o), C(heck), A(ct)-cyclus (PDCA-cyclus). Deze cyclus begint met Check, gevolgd door Act, Plan en Do waarna de cyclus weer opnieuw begint.

- Check: de PI levert een signaal. Verloopt het proces goed? Is de PI nog uitdagend en/of motiverend? Levert de PI nog nieuwe informatie op? Is verdere beheersing en/of verbetering nog mogelijk en/of gewenst?
- Act: als de PI 'op rood' staat, moet er worden gezocht naar de achterliggende problemen en oorzaken hiervan. Staat de PI 'op groen' dan kan de aandacht worden gericht op het zoeken naar nieuwe verbeteringsmogelijkheden. Eventueel zullen nieuwe PI's moeten worden opgesteld of normen moeten worden aangepast.
- Plan: als oorzaken van de problemen of mogelijkheden voor verbetering zijn bepaald, moet besloten worden welke acties ondernomen gaan worden.
- Do: de gekozen acties worden uitgevoerd.

De praktijk: de Balanced Scorecard bij de NS

De BSC zoals deze bij de NS in gebruik is gesteld, zal in onderstaande sub-paragrafen per opstelfase besproken worden.

Fase 1 in de praktijk: Inkoopdoelstellingen bepalen

De CIC-doelstellingen zijn als doelstellingen gebruikt bij het opstellen van de BSC. De doelstellingen speelden tijdens alle fasen voor het bepalen van de BSC een belangrijke rol. Met name lag deze rol in het aantonen van het belang van de BSC en zodoende het bereiken van (management)support door de CIC-doelstellingen steeds te relateren aan de BSC.

Fase 2 in de praktijk:

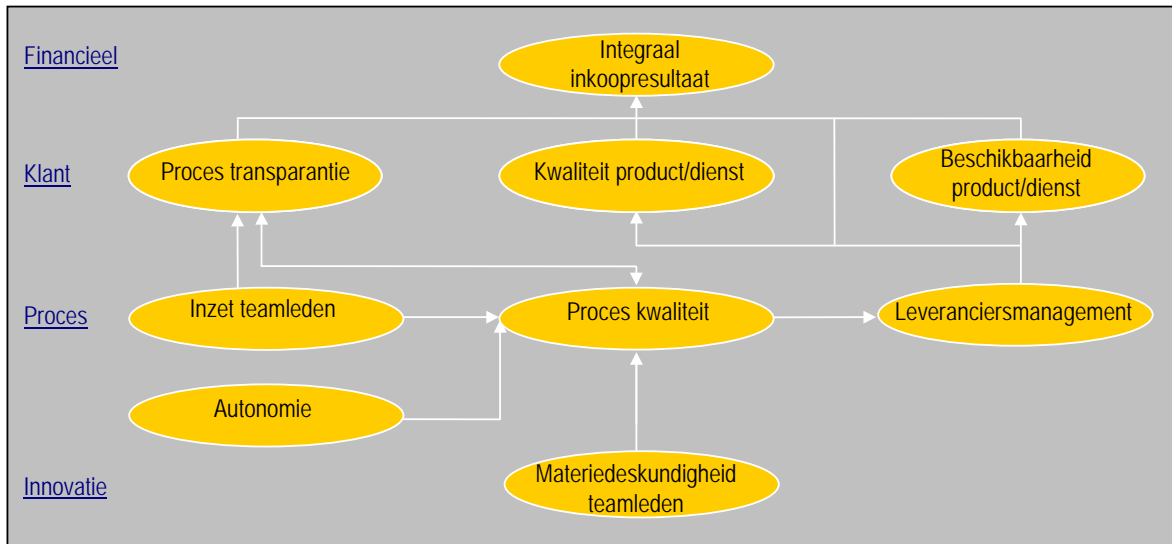
Kritische succes factoren bepalen

Voor elk van de perspectieven van de BSC zijn gedurende het onderzoek de volgende KSF's bepaald voor alle commodity-teams:

- *Integraal inkoopresultaat*
Hoe groot is het verschil tussen de inkoopopbrengsten en -kosten, rekening houdend met de Total Cost of Ownership?
- *Procestransparantie*
Hoe transparant is het inkoopproces voor de interne klant?
- *Kwaliteit product/dienst*
Wat is de kwaliteit van de geleverde producten/diensten?
- *Beschikbaarheid product/dienst*
Hoe is het gesteld met de beschikbaarheid van de producten/diensten?
- *Inzet teamleden*
In hoeverre zijn de teamleden betrokken bij het commodity-team en vertonen zij hier inzet voor?
- *Autonomie*
In hoeverre beschikken de commodity-teams over voldoende mandaat en managementsupport?
- *Proceskwaliteit*
Wat is de kwaliteit van het inkoopproces?
- *Leveranciersmanagement*
Wat is de kwaliteit van het leveranciersmanagement?
- *Materiedeskundigheid teamleden*
In hoeverre beschikken de teamleden over voldoende onderwerp- en procesdeskundigheid?

De KSF's zijn vrij generiek van aard en zullen veelal toepasbaar zijn binnen verschillende inkooporganisaties.

Figuur 2 geeft de KSF's en hun belangrijkste onderlinge relaties weer. Deze relaties zijn bepaald door allereerst de KSF's in te delen naar de vier verschillende perspectieven van de BSC. Vervolgens is per KSF nagegaan op welke andere KSF's deze een relatief grote invloed uitoefent. Uiteindelijk volgt uit figuur 2 dat alle KSF's direct of indirect van invloed zijn op het integrale inkoopresultaat.

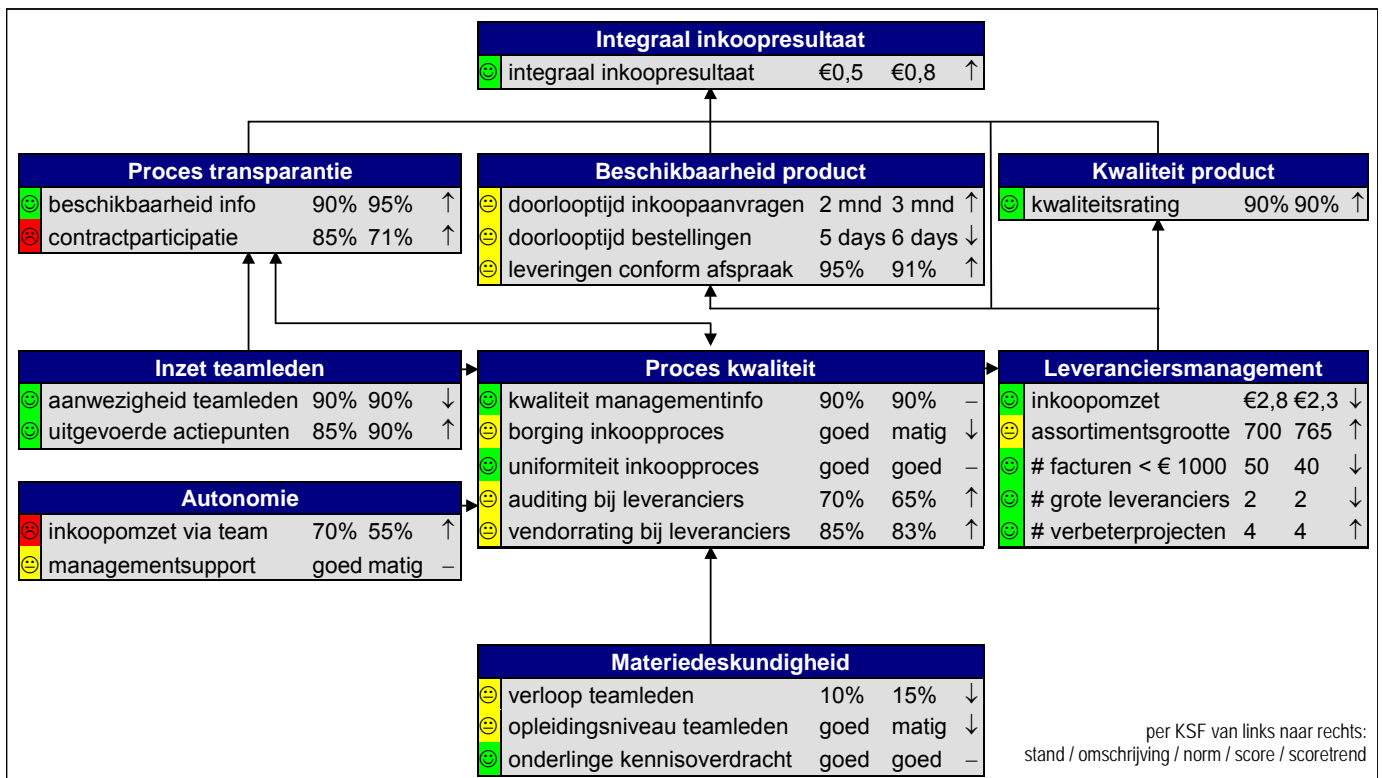


Figuur 2. Oorzaak- en gevolgdigram Kritische Succes Factoren

Fase 3 in de praktijk:

Prestatie indicatoren bepalen

De KSF's voor de commodity-teams zijn meetbaar gemaakt met de PI's zoals weergegeven in figuur 3. De opgestelde PI's zijn meer bedrijfsspecifiek van aard dan de KSF's, doordat de PI's sterk afhankelijk zijn van de mogelijkheden van de bedrijfsinformatiesystemen en van de ontwikkelingsfase waarin de eigen inkoopfunctie zich bevindt.



Figuur 3. Voorbeeld Balanced Scorecard commodity-teams

De grote hoeveelheid PI's wordt veroorzaakt doordat deze BSC toepasbaar is op alle commodity-teams van de NS. De teams vertonen onderling grote verschillen in commodities, inkoopomzet, assortimentsgrootte et cetera. Hierdoor verschillen ook de te meten PI's per team. In de praktijk zal voor elk team bepaald moeten worden, welke PI's uit de BSC van figuur 3 gebruikt gaan worden. Per commodity-team zullen uiteindelijk rond de twintig PI's gebruikt gaan worden.

Fase 4 in de praktijk:

Implementatie en gebruik

De BSC's worden maandelijks geanalyseerd door het commodity-team en het PCI middels de PDCA-cyclus. Het PCI rapporteert opvallende resultaten aan het CIC, achterhaalt met het commodity-team achterliggende problemen en oorzaken hiervan en gezamenlijk worden corrigerende acties ondernomen. Doordat alle teams maandelijks een BSC aanleveren, houdt het PCI steeds een actueel overall-beeld van de problemen en successen van de verschillende teams. Succesvolle methodes van bepaalde teams kunnen zodoende eenvoudiger gelokaliseerd en overgenomen worden door andere teams. De BSC-rapportages kunnen maandelijks op het NS-brede intranet geplaatst worden. Op deze wijze worden de PI's zichtbaar gemaakt voor de interne klanten van de commodity-teams.

Toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde van de BSC ligt met name in het creëren van bijsturingmogelijkheden en het geven van inzicht in geleverde prestaties. De toegevoegde waarde van goed inkopen en de eventuele vooruitgang hierin, kan beter aangetoond worden. Op deze wijze is een verdere professionalisatieslag gemaakt in de inkoopfunctie van de NS en wordt deze inkoopfunctie een stap dichterbij het behalen van world-class excellence.

Ook het gedachtegoed omtrent de BSC is van belang. Zo wordt niet alleen naar de korte termijn, maar ook naar de lange termijn gekeken, door rekening te houden met meer perspectieven dan alleen het financiële. Daarnaast wordt de aandacht gevestigd op de Total Cost of Ownership en op welke factoren gefocust moet worden om dit te bereiken middels de KSF's en PI's. Immers, wat gemeten wordt is waar aandacht aan geschonken wordt!

Fredo Schotanus is AIO aan de Universiteit Twente en doet onderzoek naar horizontale inkoopsamenwerkingsverbanden (e-mail: f.schotanus@utwente.nl). **Jan van Putten** is programmamanager concerninkoop bij de Nederlandse Spoorwegen (e-mail: j.a.van_putten@holding.ns.nl). **Jan Telgen** is hoogleraar aan de Universiteit Twente.

Literatuur

- Ahaus, C., F. Diepman, A. van der Lugt, *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, 1^e druk, Kluwer, 1998.
- Harink, J., J. Telgen, P. Streefkerk, *Inkoopmanagement in gemeenten*, 1^e druk, Kluwer, Deventer, 1999.
- Kaplan, R., D. Norton, *Op kop met de Balanced Scorecard*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 1997.
- Kaplan, R., D. Norton, *Focus op strategie*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2001.
- Kerklaan, L., J. Kingma, F. van Kleef, *De cockpit van de organisatie*, 2^e oplage, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995.
- Weele, A. van, *Inkoop in strategisch perspectief*, 4^e druk, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001.