
Balanced Scorecard voor inkoop

Ir. R. van der Honing (bewerkt door Ir. F. Schotanus)

Begripsomschrijving

De Balanced Scorecard is een relatief jonge methode die toelaat de prestaties van een onderneming te meten. Het is voor de bedrijfsleiding een uitgebreid middel om de strategische doelstellingen van de organisatie te vertalen in een samenhangende set van kritische succesfactoren.

Toelichting

Een Balanced Scorecard kan ontwikkeld worden voor de hele organisatie, maar ook voor onderdelen daarvan. In dit artikel wordt ingegaan op de ontwikkeling van een Balanced Scorecard voor de inkoopafdeling.

De Balanced Scorecard is ontwikkeld door Robert S. Kaplan en David P. Norton. De theorie op zich is niet nieuw. Het is een combinatie van bestaande concepten en modellen. De behoefte aan een nieuwe methodiek ontstond toen bleek dat veel nieuwe ideeën snel werden opgeborgen, omdat ze met oude methoden worden geëvalueerd. Bepaalde nieuwe projecten voldoen aan de ondernemingsstrategie, maar voldoen niet aan operationele doelstellingen zoals stijging van de Rentabiliteit op het Totaal Vermogen (Return on Investment). Om die reden (de geringe bijdrage aan operationele prestatie-indicatoren) wordt vaak besloten om op projecten te bezuinigen of ze zelfs te

2 Vraagbaak

stoppen. Door het gebruik van de Balanced Scorecard zijn deze praktijken verleden tijd. De criteria die in de Balanced Scorecard worden gebruikt zijn allen gericht op de (lange termijn)ontwikkeling van de onderneming.

Vanuit de ondernemingsstrategie wordt een model gebouwd dat uitmondt in een samenhangende set van criteria voor evaluatie van de complete organisatie, de business unit of een afdeling. Deze samenhang wordt mogelijk gemaakt doordat de Balanced Scorecard is ingedeeld naar vier verschillende perspectieven:

1. Financieel perspectief

De toegevoegde waarde van bedrijfsactiviteiten wordt uitgedrukt in het financiële perspectief.

2. Klantperspectief

Voor het klantperspectief dient te worden nagegaan of er voldaan wordt aan de wensen van de (interne) klant.

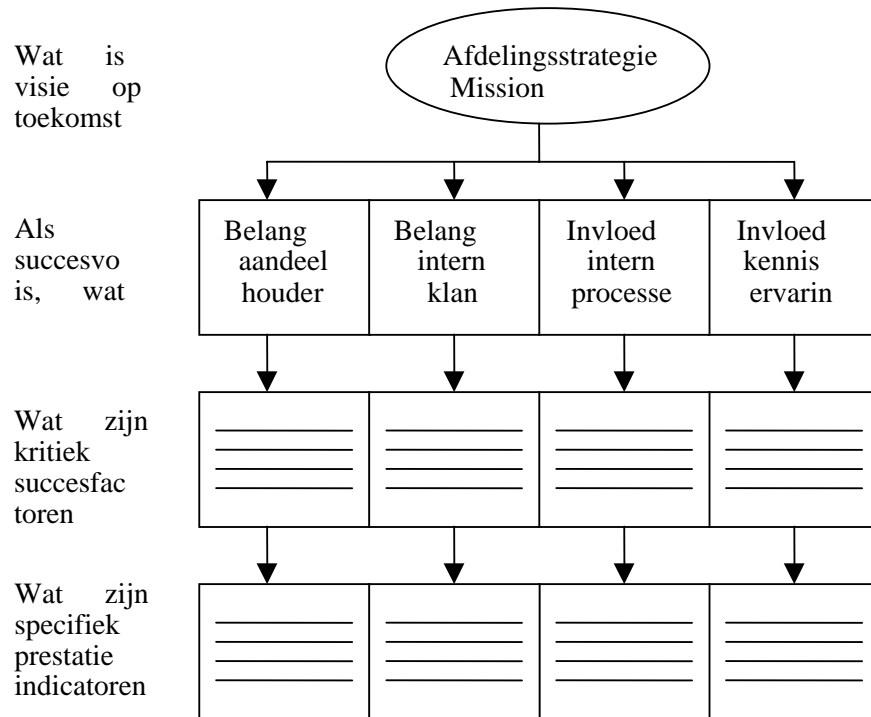
3. Interne proces perspectief

Voor het interne proces perspectief wordt bepaald welke zaken essentieel zijn in de eigen bedrijfsprocessen.

4. Innovatieperspectief

Vanuit het innovatieperspectief worden die zaken vastgesteld, welke voor de organisatie van belang zijn om te kunnen blijven inspelen op veranderende omgevingsomstandigheden.

De ontwikkeling van de Balanced Scorecard verloopt zoals aangegeven in figuur 1. Over het algemeen bevat de uiteindelijke Balanced Scorecard tussen de twintig tot vijfentwintig prestatie-indicatoren.



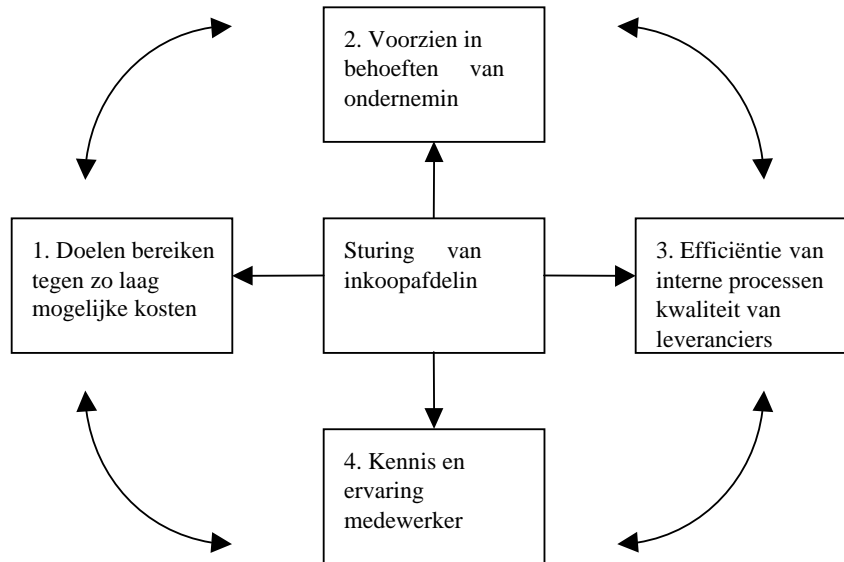
Figuur 1: ontwikkeling van de Balanced Scorecard

Voor de ontwikkeling van een Balanced Scorecard voor een inkoopafdeling moeten er vier vragen worden beantwoord, die de richting aangeven waarin de inkoopafdeling gestuurd wordt:

1. In hoe verre slaagt de inkoopafdeling erin de haar gestelde doelen en taken te bereiken tegen zo laag mogelijke kosten?
2. Zorgt de inkoopafdeling voor een bevredigende invulling van de wensen van de interne klant/organisatie?
3. Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de interne processen en leveranciers en hoe verloopt de samenwerking met hen?
4. Wordt er voldoende aandacht gegeven aan de ontwikkeling van kennis en ervaring van de werknemers binnen de inkoopafdeling?

4 Vraagbaak

In een diagram ziet dit er als volgt uit:



Figuur 2: sturing van de inkoopafdeling

Aandachtspunten / Checklist

De opbouw en ontwikkeling van een Balanced Scorecard voor de inkoopfunctie vindt plaats middels vier stappen:

Stap 1: afstemming van doelstellingen inkoopfunctie

Eerst worden de doelstellingen van de inkoopfunctie / inkoopafdeling afgestemd op de specifieke omgeving en structuur van de onderneming.

Stap 2: vaststellen van de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Per perspectief (de vier perspectieven die zijn gegeven in figuur 2) worden kritische succesfactoren bepaald. Deze kritische succesfactoren dienen meetbaar gemaakt te worden aan de hand van prestatie-indicatoren. Per perspectief staat hieronder een korte uitleg en een aantal mogelijke indicatoren.

1. Doelen bereiken tegen zo laag mogelijke kosten

Inkoopresultaat en afwijkingen ten opzichte van het budget zijn veel gebruikte financiële indicatoren voor inkoopafdelingen. Voor de meeste inkoopafdelingen geldt ook nog steeds dat het laag houden of terugbrengen van de materiaalkosten belangrijk is. Een manier om dit te meten is “materiaalkosten per geproduceerde eenheid”.

Ten aanzien van het financiële perspectief kunnen verder de volgende prestatie-indicatoren gebruikt worden:

- inkoopresultaat;
- inkoopkosten;
- inkoopomzet;
- inkoopomzet / totale omzet;
- afwijking ten opzichte van het budget;
- materiaalkosten per geproduceerde eenheid;
- voorraadkosten per geproduceerde eenheid.

2. Voorzien in behoeften van de onderneming

De toegevoegde waarde van de inkoopafdeling met betrekking tot het klantperspectief ligt met name op het gebied van extra serviceverlening en op het verbeteren van de kwaliteit van producten en / of diensten. Deze kunnen bijvoorbeeld gemeten worden aan de hand van de hoeveelheid klachten die bij de afdeling binnenkomen.

Verdere mogelijke prestatie-indicatoren zijn:

- aantal klachten van interne klanten;
- doorlooptijd inkoop aanvragen;
- doorlooptijd bestellingen;

6 Vraagbaak

- aantal leveringen conform afspraak;
- kwaliteitsrating van product of dienst;
- beschikbaarheid van informatie voor de klant;
- contractparticipatie;
- benchmark met prijzen van vorig jaar of vergelijkbare bedrijven.

3. Efficiëntie van interne processen en kwaliteit van leveranciers

3a. Efficiëntie van interne processen

De mate van efficiëntie van de eigen werkprocessen kunnen beoordeeld worden volgens twee methoden:

1. Wat kost het doorlopen van een bepaalde procedure?
2. Hoe lang duurt de uitvoering van een bepaalde procedure?

Interne processen kunnen ook anders worden bekeken, bijvoorbeeld door te kijken naar standaardisatie van procedures of het aanbrengen van verbeteringen in het aantal artikelen, typen, systemen, aantal leveranciers, soorten aanvraagbonnen en hoeveelheid contracten.

Samenvattend zijn de volgende prestatie-indicatoren te noemen:

- aantal artikelen, typen, modellen;
- aantal artikelen / types;
- bestellingen per medewerker;
- omloopsnelheid van voorraad;
- kosten van het koopproces in relatie tot de aanschafprijs;
- de mate waarin het inkoopvolume wordt afgedekt door contracten;
- de tijd nodig voor het doorlopen van een bepaalde procedure;
- kwaliteit van managementinformatie;
- mate van gebruik van auditing instrumenten;
- mate van gebruik van leveranciersrating instrumenten.

3b. Leveranciersmanagement

De mate van succes waarmee het leveranciersmanagement wordt uitgevoerd binnen een organisatie kan gemeten worden door een systeem van leveranciersbeoordeling. Zo kan het aantal leveranciers worden gemeten dat een bepaald prestatieniveau in het beoordelings-

systeem (vendor-rating) bereikt. Parameters zijn op tijd leveren, prijsniveau, pro-actief gedrag, kwaliteit, gemiddelde levertijd, knowhow, klachten van interne klanten, technische ondersteuning, etc. Succes bij het verbeteren van de leveranciersstructuur is met een aantal eenvoudige grootheden te meten: het aantal leveranciers voor een bepaald product / dienst of het aantal met succes opgebouwde relaties met nieuwe leveranciers om het risico van te grote afhankelijkheid te vermijden. Het succes van onderhandelingen wordt gemeten door eventuele verhogingen te vergelijken met de prijsindices voor de branche.

Ten aanzien van leveranciersmanagement kunnen de volgende prestatie-indicatoren gebruikt worden:

- aantal leveranciers dat voldoet aan een bepaald prestatieniveau (op het gebied van kwaliteit, levertijd, service, etc.);
- aantal grootste leveranciers dat verantwoordelijk is voor het grootste deel van de omzet (90-95% van de omzet);
- aantal opgebouwde nieuwe contacten;
- aantal kleine facturen;- aantal te laat vernieuwde contracten;
- assortimentsgrootte;
- prijsveranderingen ten opzichte van branchegegevens;
- aantal en aard van klachten van interne klanten.

4. Kennis en ervaring van medewerkers

Aangezien de taakstelling van de inkoopfunctie niet alleen vandaag, maar ook morgen gerealiseerd dient te worden, moeten de betrokken medewerkers zich blijven ontwikkelen en verder leren. Dit kan door het volgen van opleidingen en cursussen, maar ook door het doorlopen van unieke trajecten, uitwisselingsprogramma's tussen verschillende afdelingen en / of organisaties en het regelmatig wisselen van de commodities die de betrokken medewerkers inkopen.

Ook voor dit perspectief van de Balanced Scorecard kunnen indicatoren worden ontwikkeld, zoals het aantal dagen dat medewerkers besteden aan cursussen en seminars (op het terrein van nieuwe ontwikkelingen (bv. e-procurement of Europese Aanbestedingen), onderhandelingsvaardigheden, technische know-how, talen, etc.). Of

het aantal verbeteringsvoorstellen op het gebied van inkoop die de medewerkers per jaar produceren. Het aantal projectteams waarin inkoopmedewerkers participeren is een andere indicator. Dit maakt de kennisoverdracht binnen de organisatie traceer- en meetbaar. Er kan ook een kennistransfer zijn tussen de onderneming en de omgeving. Denk hierbij aan ontwikkelingstrajecten die door de inkoper zijn opgestart met daarin een rol voor externe leveranciers.

Prestatie-indicatoren voor dit perspectief luiden als volgt:

- cursus- en seminardagen per inkoper / medewerker;
- gemiddeld opleidingsniveau;
- ingediende en / of uitgevoerde verbeteringsvoorstellen per medewerker;
- deelname van de medewerker aan interne projectteams;
- aantal gezamenlijke verbeterprojecten met leveranciers;
- initiatieven voor kennisoverdracht of verandering / uitbreiding van werkzaamheden.

De keuze voor de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren kan en moet regelmatig worden bekeken en aangepast. Hierdoor kunnen ook afzonderlijke deelprojecten ontstaan. Als voorbeeld zou een project gestart kunnen worden om de talenkennis van de medewerkers te vergroten, omdat er een aantal internationale projecten worden verwacht. Het aantal geplande taalkennistests kan dan gedurende twee jaar een indicator zijn in het Balanced Scorecard-systeem, maar moet daarna ook verwijderd worden om het systeem niet langer (onnodig) te belasten.

Stap 3: Vaststellen targetwaarden

Nadat de prestatie-indicatoren bepaald zijn, worden deze vastgesteld en vastgelegd als nulmeting. Daarna dient te worden besloten naar welke waarden van de individuele indicatoren gestreefd moet worden en op welke termijn. Ook moet overeenstemming bereikt worden over de wijze waarop de verschillende waarden in praktijk gemeten en gerealiseerd gaan worden. De invoering van de Balanced Scorecard heeft gevolgen voor de organisatie. Er zijn systemen nodig om de prestatie-indicatoren te meten. Daarnaast moet de organisatie ook

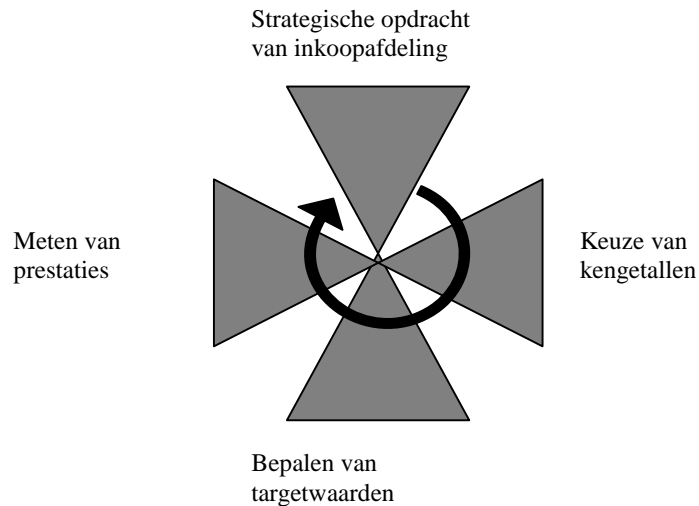
bereid zijn om verbeteringsvoorstellen die uit de Balanced Scorecard te voorschijn komen te implementeren. Zo'n proces is moeilijk omdat oude patronen overboord gezet moeten worden.

Stap 4: Evaluatie

Zoals in het kader van een gebruikelijke planningscyclus in de organisatie regelmatig gemeten wordt in hoeverre de targets gehaald worden, gebeurt dat met de Balanced Scorecard ook. Indien de doelstellingen niet gehaald (dreigen te) worden kan tot aanvullende maatregelen worden besloten of moeten de targets worden aangepast.

Na het voor de eerste keer doorlopen van bovengenoemde stappen is de Balanced Scorecard in feite geïmplementeerd in de organisatie. Als het goed is, ontwikkelt het instrument zich tot een vast onderdeel van het korte- en langetermijn-management van de inkoopafdeling. Van een grotere afstand wordt de (strategische) opdracht van de inkoopafdeling heroverwogen. Verder is er nu een groter aantal indicatoren waarop de prestaties worden beoordeeld. Iets vaker wordt ook nagegaan of de gehanteerde prestatie-indicatoren echt dat meten wat ze moeten meten. Doelstellingen en targetwaarden worden jaarlijks aangepast, het meten vindt normaal gesproken op maand- of kwartaalbasis plaats.

De cyclus van de Balanced Scorecard ziet er als volgt uit:



Figuur 3: de Balanced Scorecard cyclus

Bron: S. Eschenbach, *Balanced Scorecards fur die Materialwirtschaft*, Beschaffung Aktuell, oktober 1999

Instant Probleemoplosser (1)

Probleem

Een organisatie die op revolutionaire wijze zijn inkoop wil beoordelen besluit om de Balanced Scorecard voor deze afdeling in te voeren. Laatst is tijdens een strategiedag de volgende mission statement voor de inkoopafdeling geformuleerd:

“De inkoopafdeling moet zorgen voor een gunstige verwerving van materialen en diensten met de juiste kwaliteit tegen een goede prijs.”

De organisatie bevindt zich in de hightech industrie en moet een manier vinden om goedkopere concurrenten te bestrijden.

Welke prestatie-indicatoren zou deze organisatie op zijn Balanced Scorecard moeten zetten?

Oplossing

De prestatie-indicatoren die de organisatie zou kunnen gebruiken zijn:

1. Doelen bereiken tegen zo laag mogelijke kosten

Met behulp van de indicator inkoopresultaat zal de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie worden aangetoond. Om na te gaan hoe goed gepresteerd wordt ten opzichte van budgetten, kan ook hiervoor een indicator worden gebruikt. De "juistheid" van de prijs kan worden vastgesteld door middel van benchmarks.

Prestatie-indicatoren zijn:

- inkoopresultaat;
- afwijking ten opzichte van het budget;
- prijs ten aanzien van branchegenoten via benchmarking.

2. Voorzien in behoeften van onderneming

Gezien de kwaliteit van de producten als een kritische succesfactor wordt gezien, zal er in ieder geval gemeten kunnen worden op het aantal klachten. Daarnaast streeft de branche waarin de organisatie zich bevindt (hightech) naar lage voorraadkosten, omdat de producten / onderdelen duur zijn.

Prestatie-indicatoren zijn:

- aantal klachten van interne klanten;
- gemiddeld aantal voorraaddagen van onderdelen / materialen.

3. Efficiëntie van interne processen en kwaliteit van leveranciers

3a. Efficiëntie van interne processen

De efficiëntie van processen is enigszins onafhankelijk van de strategische doelstellingen van de organisatie. Want wat de strategie ook

12 Vraagbaak

is, de processen moeten effectief en efficiënt worden uitgevoerd. Gezien de nadruk op een lage voorraad (vanwege de hoge kosten) wordt ook gestuurd op de omloopsnelheid van de voorraad.

Prestatie-indicatoren zijn:

- aantal artikelen / types;
- aantal leveranciers;
- omloopsnelheid van voorraad.

3b. Kwaliteit van de leveranciers en samenwerking

Vooraf op het gebied van de kwaliteit van producten moeten leveranciers bewijzen dat ze het waard zijn om aan deze organisatie te leveren. Gezien de hoge kosten en afhankelijkheid van deze producten wordt de nadruk gelegd op kwaliteitsverbeteringen. Ook de levertijd en leverbetrouwbaarheid zijn belangrijk, gezien de hoge kosten van voorraad. De afhankelijkheid van leveranciers is groot. Vandaar dat er gemeten wordt hoeveel nieuwe contacten er worden gelegd om deze afhankelijkheid te verminderen.

Prestatie-indicatoren zijn:

- aantal leveranciers dat kwaliteitsniveau haalt op het gebied van kwaliteit, levertijd en leverbetrouwbaarheid;
- specifieke kwaliteitsverbeteringen aan producten;
- nieuwe contacten met leveranciers om afhankelijkheidsprobleem op te lossen.

4. Kennis en ervaring van medewerkers

Een kritische succesfactor in deze hightech omgeving is technische kennis. Daarnaast moet aandacht besteed worden aan inkoopvaardigheden om de voorwaarden waaronder ingekocht wordt scherp te stellen en te houden.

Prestatie-indicatoren zijn:

- aantal cursusdagen;
- deelname van inkoopmedewerkers aan projectteams op het gebied van verbetering van technologie;
- het behalen van inkoopspecifieke diploma's of certificaten.

Instant Probleemoplosser (2)

Probleem

Een afdeling concern inkoop van een grote organisatie wil de prestaties van een aantal organisatiebreed opererende inkoopteams meetbaar maken, opdat er bijsturingmogelijkheden ontstaan. Hiertoe zal er een Balanced Scorecard ontworpen moeten worden welke door alle inkoopteams te gebruiken zal moeten zijn.

Hoe moet een Balanced Scorecard er uit komen te zien en geïmplementeerd worden om bijsturing mogelijk te maken voor de door de afdeling concern inkoop te beïnvloeden bedrijfsactiviteiten?

Oplossing

Aan de hand van een negental kritische succesfactoren met bijbehorende prestatie-indicatoren is een Balanced Scorecard opgesteld (zie figuur 4). Onderlinge relaties tussen de verschillende kritische succesfactoren worden aangegeven met behulp van pijlen. Dezer wijze kunnen de gevolgen nagegaan worden als op een kritische succesfactor goed of juist slecht wordt gepresteerd.

De implementatie van de Balanced Scorecard bij alle inkoopteams zal middels een 5-fasenplan gedaan worden.

Fase 1: voorbereidingsfase, leggen van eerste contacten met de inkoopteams met betrekking tot de Balanced Scorecard. Duidelijk zal moeten worden gemaakt waarom de Balanced Scorecard toegepast gaat worden en wat de gevolgen zijn voor de teams. Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden gezamenlijk bepaald.

Fase 2: managementsupportfase, behalen van managementsupport voor de Balanced Scorecard. Deze fase loopt simultaan met fase 1.

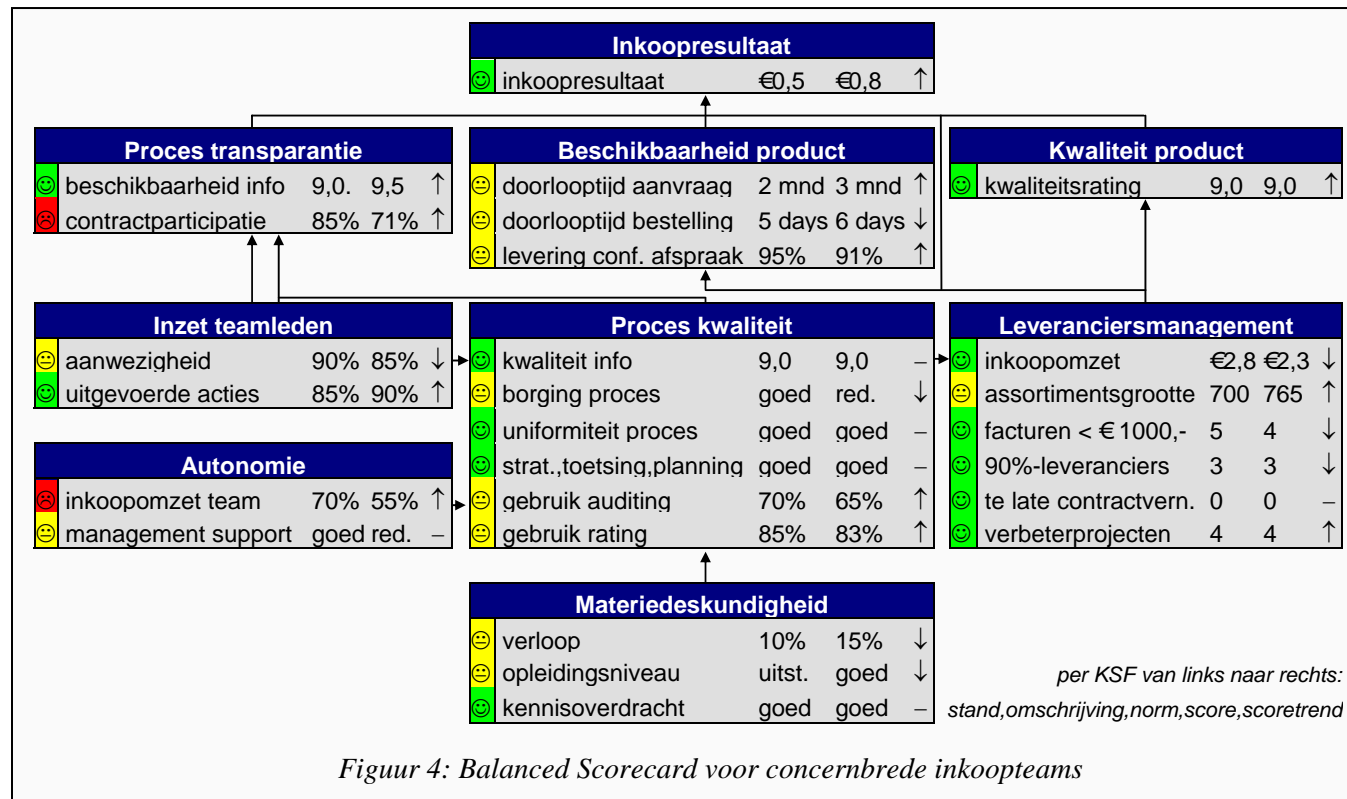
Fase 3: test- en voorlichtingsfase, testen van gebruik van de Balanced Scorecard in de praktijk bij 1 inkoopteam. De overige teams dienen op de hoogte te worden gehouden van de vorderingen.

Fase 4: installatiefase, installeren van de Balanced Scorecard bij alle inkoopteams.

Fase 5: gebruiksfase, gebruik maken van de Balanced Scorecard wordt niet meer gezien als een nieuwe ontwikkeling maar als een normaal en integraal onderdeel van organisationele activiteiten.

Wanneer een Balanced Scorecard voor een team in gebruik is, zal de Balanced Scorecard maandelijks nader beschouwd moeten worden door het team zelf en door de concern inkoop afdeling. Elk team zal steeds moeten besluiten of naar aanleiding van de resultaten acties moeten worden ondernomen. Bij opvallende resultaten zal concern inkoop contact opnemen met het betreffende team om gezamenlijk oorzaken te achterhalen en corrigerende acties te ondernemen. Doordat de teams elke maand een geüpdate Balanced Scorecard aanleveren, houdt concern inkoop steeds een actueel overall-beeld van de problemen en successen van de verschillende teams. Teams kunnen succesvolle of probleemoplossende methodes overnemen van andere teams.

Elk team zal verantwoordelijk gesteld worden voor het bijhouden van de eigen Balanced Scorecard. Controle of alle prestatie-indicatoren tijdig berekend worden, zal gedaan worden door concern inkoop. De Balanced Scorecard-rapportages zullen maandelijks op het intranet geplaatst moeten worden. Dit om de prestatie-indicatoren ook zichtbaar te maken voor de interne klanten van de inkoopteams.



Figuur 4: Balanced Scorecard voor concernbrede inkoopteams

Verwijzingen

Continue verbeteren
Doelstellingen inkoop
Effectiviteitsmeting van de inkoop
Inkoopdoorlichting

Literatuur

Ahaus, C.T.B., Diepman, F.J., Lugt, A. van der, *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, 1^e druk, Kluwer, 1998

Eschenbach, S., *Balanced Scorecards fur die Materialwirtschaft*, Beschaffung Aktuell, oktober 1999

Kaplan, R.S. & Norton, D.P., *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, September – October 1993

Kaplan, R.S. & Norton, D.P., *Focus op strategie*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2001

Kerklaan, L.A.F.M., Kingma, ir. J., Kleef, drs. F.P.J. van, *De cockpit van de organisatie*, 2^e oplage, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995