



DME | ADVIES

## Analyse van de inkoopfunctie

Ir. ing. D. Mostert, DME Advies

---

*Inkoopgebonden kosten zijn vaak een aanzienlijk deel van de totale kosten, hierdoor vormt de inkoopfunctie een belangrijke potentiële winstbron. Niet alleen door de invloed op de financiën is inkoop belangrijk, ook op de kwaliteit hebben inkoopbeslissingen invloed. Kwaliteit wordt mede bepaald door de kwaliteit van de ingekochte goederen en diensten. Ook in de logistieke sfeer – de juiste artikelen op de juiste plaats in de juiste hoeveelheid op het juiste tijdstip – speelt inkoop een belangrijke rol. Inkoopbeslissingen hebben dus zowel invloed op de financiën als invloed op de kwaliteit. Om geïnformeerd beslissingen te kunnen nemen is analyse van de inkoopfunctie nodig.*

In dit artikel wordt gesproken over de inkoopfunctie. De term 'inkoop' betekent niet dat de inkoopactiviteiten ook specifiek door inkopers of de inkoopafdeling uitgevoerd dienen te worden. De inkoopfunctie is niet hetzelfde als de inkoopafdeling. De inkoopfunctie is verspreid door het gehele bedrijf. Het komt vaak voor dat anderen dan inkopers inkoopactiviteiten uitvoeren. En dat hoeft ook helemaal niet slecht te zijn. Bij inkopers ontbreekt het aan specifieke vakinhoudelijke kennis en daardoor wordt het specificeren vaak door de specialist zelf uitgevoerd. Dit is een voorbeeld van tactische inkoop, maar ook in de operationele inkoop kunnen anderen dan inkopers activiteiten uitvoeren. Door bijvoorbeeld het uitbesteden van de catering, wordt het bestellen en het dagelijks contact met de leverancier aan de uitvoerende afdeling overgelaten.

De inkoopfunctie wordt beheerst als inzicht in de inkoopstromen en inkooppakketten goed worden beheert. Hiervoor is analyse, inzicht en feiten nodig om exacte en concrete informatie te hebben waarop beslissingen kunnen worden genomen.

De analyse voor het benodigde inzicht wordt ook wel geschaard onder de noemer 'inkoopcontrol'. Een dergelijke analyse is een doorlichting van de diverse inkoopactiviteiten en een beoordeling van de inkoopprestaties. De analyse bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief deel. Het kwantitatieve gedeelte betreft een onderzoek van de inkoopgebonden kosten en het kwalitatieve deel bestaat uit interviews binnen de verschillende afdelingen en het bestuderen van relevante documenten (overzichten, procedures, A.O. opzet, etc). Inkoopcontrol betekent niet alleen het controleren van de inkoopfunctie, maar is gericht op de beheersing ervan. In de functie van Inkoopcontrol richt de inkoper zich op het inzichtelijk maken van de inkoopstromen en het traceren van eventueel te verbeteren aspecten van de inkoopfunctie. Een voorbeeld hiervan is een groot aantal leveranciers per inkooppakket of een groot aantal facturen in verhouding tot het aantal leveranciers.

Een groot aantal leveranciers kan duiden op onnodige inkoopspreading. Als afdelingen zonder onderlinge coördinatie hun offertetrajecten uitvoeren en hun eigen leveranciers selecteren, bestaat het gevaar dat een aantrekkelijk afdelingsoverschrijdend inkoopvolume gefragmenteerd wordt ingekocht waardoor kansen blijven liggen. Dit hoeft niet de reden voor het grote aantal leveranciers te zijn, maar de inkoper moet beslissen of deze situatie reden is voor nader onderzoek.

DE ANALYSE VAN DE INKOOPFUNCTIE BESTAAT UIT DE VOLGENDE ONDERDELEN:

1. financiële analyse;
2. analyse van bestaande inkoopafspraken van huidige (raam)overeenkomsten;
3. analyse van inkooporganisatie, -processen en -systemen;
4. vertaling van de analyses naar resultaten.

### 1. FINANCIËLE ANALYSE

Op basis van een vaak gebruikte definitie van inkoop 'alles waar een externe factuur tegenover staat' [Telgen; 1994] is de crediteurenadministratie de bron voor data t.b.v. kwantitatieve analyse. In essentie zijn maar vier gegevens gerangschikt per factuur nodig, namelijk: crediteur (waar), kostensoort (wat), kostenplaats (wie) en het bedrag. Deze gegevens kunnen gesorteerd worden op bijvoorbeeld inkooppakketten, op leveranciers of op afdelingen. De analyse geeft minimaal antwoord op:

- wat wordt ingekocht: alles waar een externe factuur tegenover staat;
- waar wordt ingekocht: alle crediteuren uit de crediteurenadministratie;
- voor wie wordt ingekocht: de afdelingen waarvoor ingekocht wordt;
- door wie wordt gekocht: de afdelingen, functionarissen die zelf inkopen;
- hoe wordt gekocht: de wijze waarop en volgens welke eventuele procedures;
- voor welke bedragen wordt ingekocht: de som van alle facturen.

Het is wenselijk om de inkoopprestaties periodiek te meten om te zien hoe de inkoopfunctie ervoor staat. Zonder inzicht in de huidige situatie is het onmogelijk om verbeteracties te bepalen, omdat simpelweg niet bekend is hoe goed of hoe slecht iets is.

Uit de verbeteringsmogelijkheden kan een keuze worden gemaakt welke verbeteringen er in het aankomende jaar doorgevoerd zullen worden. De keuze is afhankelijk van o.a.: urgentie, belang, acceptatieverwachting in organisatie, beschikbare capaciteit, budget, aanwezige kennis, etc.

Door jaarlijks deze analyse uit te voeren wordt de groei in professionalisering zichtbaar en blijft 'de weg naar professionalisering' beheerst en behoudt het een hoge gevoelswaarde onder inkopers en managers.

In de kwantitatieve analyse kunnen vele interessante analyses gemaakt worden (de getoonde getallen en figuren zijn voorbeelden), zoals:

## **Inkoopvolume**

Het totale inkoopvolume is te berekenen door de som te nemen van alle externe facturen die geboekt zijn in een boekjaar. Daarbij is het zinvol om het totale inkoopvolume op te splitsen in inkooppakketten met de som van de facturen die geboekt zijn op de kostensoorten (andere gebruikte administratieve termen zijn ook wel grootboekrekeningen of goederengroepen) behorend bij een inkooppakket. Het ligt voor de hand om eerst de grootste pakketten te analyseren, omdat hier naar verwachting de grootste besparingen te behalen zijn. Alleen een analyse van de pakketvolumes mag niet leiden tot overhaaste conclusies. Ook moet naar de specifieke kenmerken van een pakket worden gekeken. Bijvoorbeeld naar welke mate van het pakket beïnvloedbaar is.

## **Leveranciers**

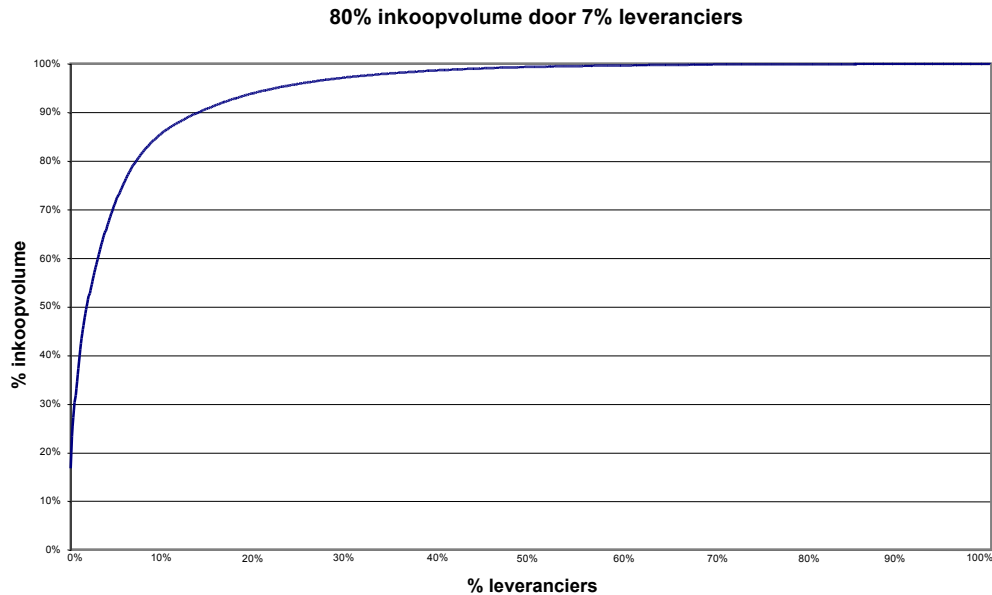
Ook het aantal leveranciers per pakket bepaalt of het zinvol is om een pakket verder te analyseren. Een groot aantal leveranciers per inkooppakket zou kunnen betekenen dat er veel per 'los artikel' wordt ingekocht en niet per pakket. Dit betekent dat er nog veel geoptimaliseerd kan worden en dat besparingen gerealiseerd kunnen worden. Uit deze analyse volgen de pakketten waarbij het aantal leveranciers in verhouding tot het inkoopvolume erg hoog is. Conclusies kunnen uit deze analyse niet worden getrokken zonder verdere analyse. Bijvoorbeeld: in een pakket 'Vervoer en emballage' worden naast de vervoerskosten vaak ook de extra kosten voor transport van artikelen geboekt. Deze transporteurs worden niet ingehuurd om de vervoersfunctie uit te voeren, maar de transportkosten van een bepaald artikel wordt op de kostensoorten van dit pakket geboekt. Zo lijkt het aantal leveranciers hoog, maar in werkelijkheid zijn het er veel minder.

De analyse van het aantal leveranciers in verhouding tot de financiële omvang van een pakket, zegt niet zo veel over het besparingspotentieel dat mogelijk is in een pakket. Daarvoor is een andere analyse nodig. Als alle leveranciers in een pakket een paar procent van het volume leveren, dan betekent dit dat het zinvol is om te onderzoeken of het volume bij minder leveranciers ondergebracht kan worden. Als in een pakket één leverancier bijvoorbeeld 90% of meer van het volume levert, dan valt hier niet veel meer te besparen. Indien relatief veel leveranciers een groot percentage van het inkoopvolume leveren, dan is het wellicht haalbaar om het volume bij minder leveranciers onder te brengen. En significante besparingen door schaalvoordelen zijn mogelijk. Leveranciersreductie in een pakket waar een paar leveranciers een zeer groot percentage van het inkoopvolume leveren is weinig zinvol.

Bij de bepaling of veel per 'los artikel' of per pakket wordt ingekocht is een analyse van het aantal leveranciers in relatie tot het aantal verschillende artikelen zinvol. Veel verschillende artikelen bij veel verschillende leveranciers kan duiden op weinig overleg tussen afdelingen. Met het gevolg dat artikelen met dezelfde functionaliteit door verschillende afdelingen bij verschillende leveranciers worden gekocht. Een analyse die hierbij zinvol kan zijn is het aantal afdelingen in relatie tot het aantal leveranciers. Veel afdelingen en een klein aantal leveranciers duidt erop dat de afdelingen dezelfde leveranciers gebruiken. Veel leveranciers en weinig of veel afdelingen kan het gevolg zijn van weinig overleg.

In het kader van standaardisatie is de analyse van het aantal leveranciers in verhouding tot het aantal verschillende artikelen ook belangrijk.

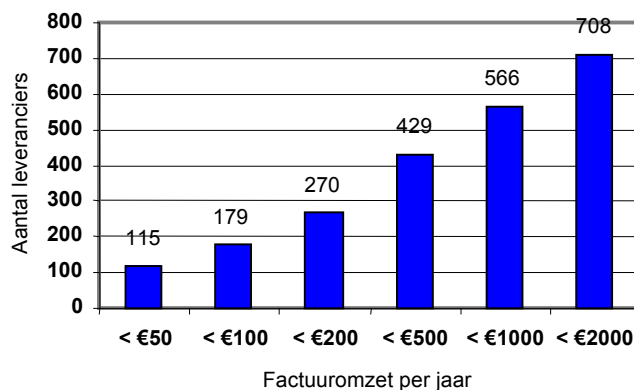
Uit een pareto-analyse, waarbij het percentage crediteuren wordt uitgezet tegen het percentage inkoopvolume, blijkt – als voorbeeld - in figuur 1 dat maar 7% van de crediteuren verantwoordelijk is voor 80% van het inkoopvolume. Van die 93% kleine leveranciers moet nagegaan worden of die wel allemaal nodig zijn. Bij de grote leveranciers moet worden nagegaan of de contracten nog up-to-date zijn.



**Figuur 1: Pareto-analyse**

De 93% crediteuren met maar 20% van het inkoopvolume zorgen voor relatief veel administratieve verwerking. Deze groep crediteuren levert kleine facturen die natuurlijk ook het gehele factuurproces - opstellen, invoeren, goedkeuren, paraferen, transporteren, betalen en inboeken - doorlopen.

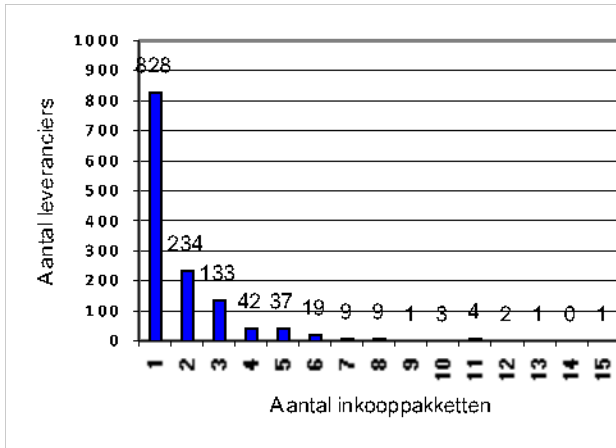
Figuur 2 geeft een indeling van crediteuren per jaarlijkse factuuromzet. In dit voorbeeld zijn er 270 leveranciers (20% van het totaal aantal leveranciers) die per jaar voor minder dan € 200,- factureren.



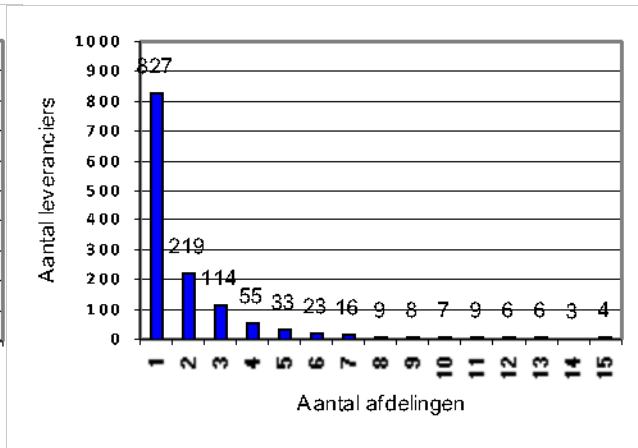
**Figuur 2: Indeling crediteuren naar jaarlijkse factuuromzet**

De analyses zoals hiervoor genoemd zijn bijna allemaal per inkooppakket. Maar een leverancier kan voor meerdere pakketten leveren. Als een leverancier uit pakket A wordt verwijderd kan deze nog in pakket B leveren. Het inkoopvolume is alleen maar afgenomen, dus nog meer kleine facturen. Daarom is het interessant om te kijken hoeveel leveranciers voor meerdere – en hoeveel dan – pakketten levert.

Figuur 3 laat zien dat 828 van in totaal 1.375 leveranciers voor één inkooppakket levert. De overige 547 leveranciers zijn moeilijker te verwijderen. Figuur 4 laat een vergelijkbare analyse zien, maar dan het aantal leveranciers uitgezet tegen het aantal afdelingen waarvoor een leverancier levert. Het grootste gedeelte (60%) van de leveranciers levert voor één afdeling.



Figuur 3: 828 leveranciers leveren voor 1 inkooppakket

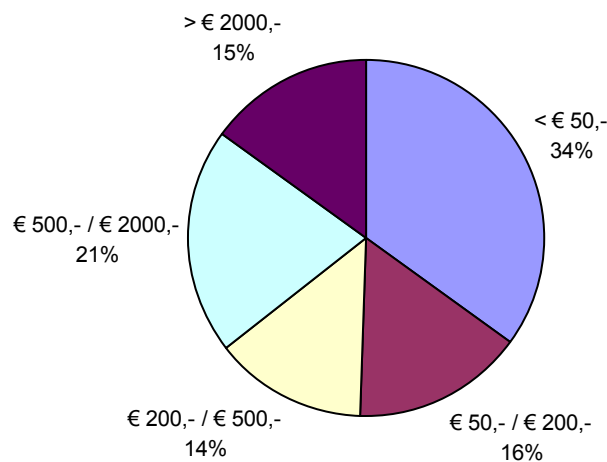


Figuur 4: 827 leveranciers leveren voor 1 afdeling

### Facturen

Bij de vorige analyses is gesproken over kleine facturen en de hoeveelheid werk wat dat oplevert. Een overzicht met het aantal crediteuren en het aantal facturen per inkooppakket verschaft inzicht. Inkoop kan tijdens onderhandelingen met de leverancier afspraken maken over periodiek factureren of een minimaal factuurbedrag. Het gehele factuurproces – opstellen, invoeren, goedkeuren, paraferen, transporteren, betalen en inboeken – is een langdurig en intensief proces. Het loont zeker de moeite om hier actief aandacht te besteden.

Een ander interessant overzicht voor een facturenanalyse is een indeling van het aantal facturen naar factuurwaarde-categorie.



Figuur 5: Percentage facturen per factuurwaarde-categorie

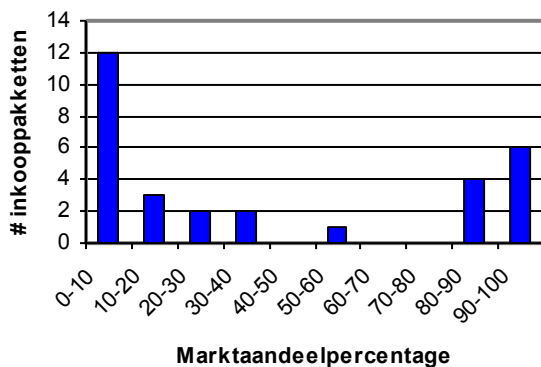
## Afdelingen

Uit de vorige analyses is gebleken wat, waar en tegen hoeveel facturen wordt ingekocht. Tevens is het belangrijk om te weten voor wie wordt ingekocht. Het is het zinvol om het totale inkoopvolume op te splitsen in afdelingen met de facturen die geboekt zijn op de desbetreffende kostenplaats(en) (dit is een vaak gebruikte administratieterm voor afdelingen) behorend bij een afdeling.

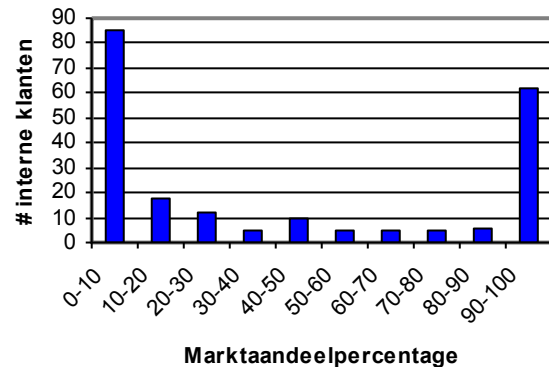
Een andere manier om de afdelingen te analyseren is het inkoopvolume in relatie tot het aantal afdelingen waarvoor ingekocht wordt per inkooppakket. Voor de inkooppakketten waar het aantal afdelingen in verhouding tot het inkoopvolume hoog is, is pakketoptimalisatie moeilijker omdat meerdere afdelingen consensus moeten bereiken over artikel- en leverancierskeuzes.

Van zowel de inkooppakketten als de afdelingen zijn analyses genoemd. Maar wat en hoeveel voor wie wordt ingekocht is nog niet bekend. Daarvoor kan een matrix worden opgesteld met de inkoopuitgaven per afdeling en per inkooppakket. In de matrix worden zowel de totale inkoopuitgaven als de uitgaven via de inkoopafdeling per inkooppakket en per afdeling weergegeven. Op deze wijze kan het financiële 'marktaandeel' van de inkoopafdeling voor zowel de afdelingen als de inkooppakketten worden berekend. Het doel hiervan is om vast te stellen waar de inkoopafdeling een vaste voet aan de grond heeft en waar nog verbeteringen zijn.

In figuur 6 zijn het aantal inkooppakketten per marktaandeelpercentage-categorie te zien. Bijvoorbeeld: voor 12 inkooppakketten is het financiële marktaandeel van de inkoopafdeling tussen 0% en 10%. Figuur 7 laat hetzelfde zien als figuur 6, maar dan voor het aantal afdelingen.



Figuur 6: Marktaandeel per inkooppakket



Figuur 7: Marktaandeel per afdeling

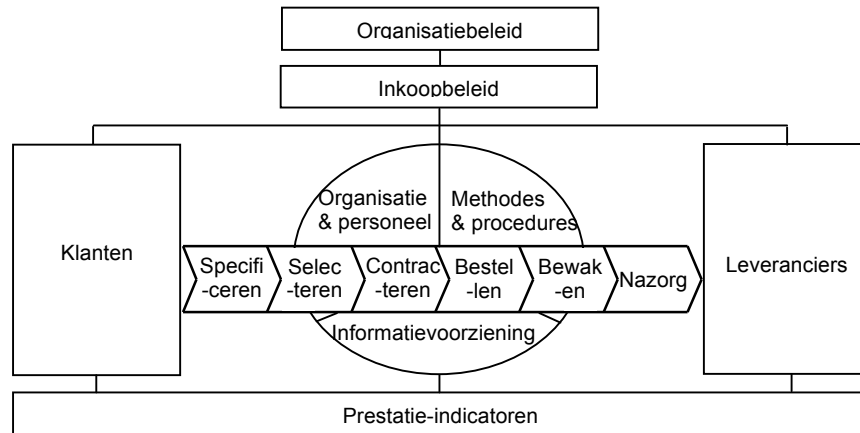
In beide figuren is opvallend dat zowel bij 0% als 100% hogere waarden staan dan bij de tussen liggende categorieën. Een soort 'alles of niets' vorm. Laat het duidelijk zijn dat het hier gaat om een financiële marktaandeel. Dit betekent dat de aankopen niet via het automatiseringssysteem van de inkoopafdeling gaan.

## 2. ANALYSE VAN BESTAANDE INKOOFAFSPRAKEN

Hierbij worden de bestaande inkoopafspraken van de huidige (raam)contracten bekeken. Informatie als: verhouding gecontracteerd volume en niet-gecontracteerd volume, prijsnivo en uitputtingsgraad van de bestaande overeenkomsten, bepalen mede de inschatting van het besparingspotentieel.

### 3. ANALYSE VAN INKOOPORGANISATIE, -PROCESSEN EN -SYSTEMEN

Naast de kwantitatieve analyses bestaat de analyse van de inkoopfunctie uit een kwalitatief deel. Als model voor de beschrijving van de inkoopfunctie en inkooporganisatie kan het racewagenmodel [Coopers & Lybrand; 1991] toegepast worden (zie figuur 8). Bestudering van documentatie en een aantal interviews met belangrijke spelers van inkoop en klanten geeft voor deze analyse de benodigde informatie.



**Figuur 8: Racewagen-model**

### 4. DE VERTALING VAN DE ANALYSES NAAR RESULTATEN

De conclusies en resultaten van de kwantitatieve en kwalitatieve analyses dragen bij aan het opstellen / verbeteren van het inkoopbeleid en het levert voor het management informatie op om te kunnen sturen op inkoop. Denk hierbij aan informatie als:

- de inkoopportfolio;
- potentiële besparingen;
- mogelijke verbeteringen in de inkoopfunctie;
- een plan van aanpak met prioriteiten om de financiële en de andere verbeteringen daadwerkelijk te realiseren.