

## Wat is inkoop?

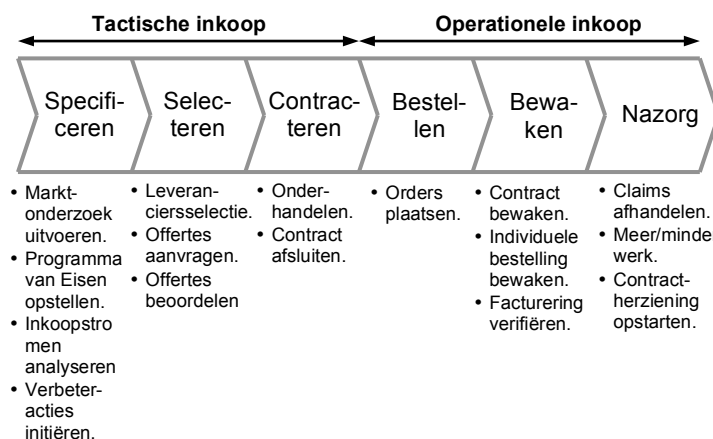
Ir. ing. D. Mostert, DME Advies

*Wat is inkoop? Dit artikel geeft een eenvoudige uitleg van de basiselementen van de inkoopfunctie en de inkooporganisatie.*

### Definities inkoop terminologie

Definitie inkoop: Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat [Telgen; 1994]. Er staat hier 'alles', inkoop betreft dus niet alleen goederen en diensten. Ook consultants en accountants, elektra, opleidingen, reisvergoedingen, investeringen, etc. moeten tot inkoop gerekend worden.

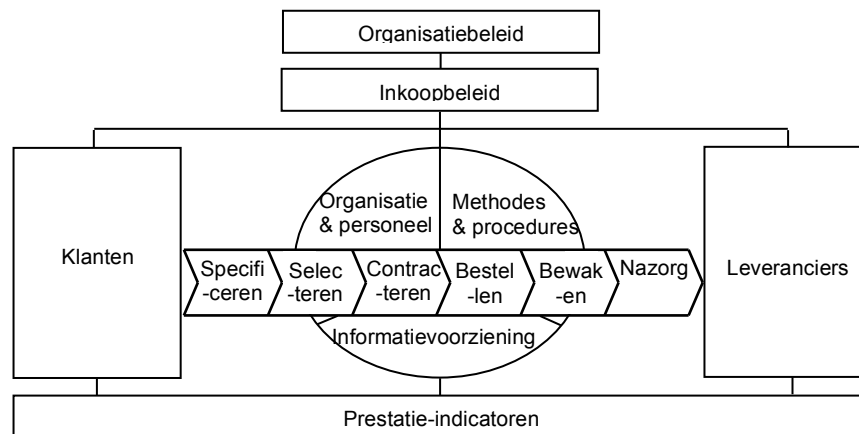
Definitie inkoopproces: Het inkoopproces bestaat uit de volgende zes stappen (zie figuur 1):



*Figuur 1: Inkoopprocessen*

1. Specificeren van wat gekocht moet worden;
2. Selecteren wie het meest geschikt is om bij in te kopen;
3. Contracteren van de leverancier, waarbij de laatste details worden geregeld en alles juridisch sluitend wordt vastgelegd;
4. Bestellen van de benodigde goederen op basis van het contract, verwerken van facturen en betalingen;
5. Bewaken van de levering (orderbewaking);
6. Nazorg en evaluatie (afhandelen van claims, leveranciersbeoordeling, archivering, bijhouden leveranciersdocumentatie).

Definitie inkoopfunctie: Het uitvoeren van het inkoopproces is het hart van de inkoopfunctie. Maar de inkoopfunctie is meer. De keuzes die in de verschillende fases van het inkoopproces gemaakt worden, zijn uitgewerkt in het inkoopbeleid. Deze is gebaseerd op het organisatiebeleid. Bovendien is het noodzakelijk het inkoopproces goed te ondersteunen. De belangrijkste elementen hiervan zijn: methoden & procedures, informatievoorziening en invulling van de personele en organisatorische aspecten. De totale inkoopfunctie wordt gedefinieerd als de verzameling van bovengenoemde aspecten in hun onderlinge samenhang. Dit is visueel weergegeven racewagen-model [Coopers & Lybrand; 1991] toegepast worden (zie figuur 2).



*Figuur 2: Racewagen-model*

Definitie inkooporganisatie: Onder een inkooporganisatie wordt verstaan de organisatorische verdeling van inkoopactiviteiten. Daarbij kunnen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de inkoopfunctie op drie niveaus worden onderscheiden, namelijk:

1. Strategische inkoop: richt zich op inkoopbeslissingen die de marktpositie van de organisatie op langere termijn beïnvloeden. Te denken valt aan het inkoopbeleid, doelstellingen, inkoopkaderstelling en make-or-buy beslissingen;
2. Tactische inkoop: bevat de activiteiten, specificeren, selecteren en contracteren. Hierbij hoort ook het beoordelen van leveranciersprestaties, het doen van leveranciersonderzoek en het opleiden van inkoop personeel;
3. Operationele inkoop: het daadwerkelijk bestellen, het toezien op de juiste levering en het bijsturen in geval van afwijkingen van overeengekomen kwaliteit, leveringstijdstip en geleverde hoeveelheid. Dit omvat ook het onderhouden van de relaties in de dagelijkse werkzaamheden en problemen 'troubleshooting' met de gebruikers en leveranciers.

Een inkooporganisatie beschrijft dus niet alleen de afdeling inkoop, maar de gehele organisatie van bij inkoop betrokken actoren.

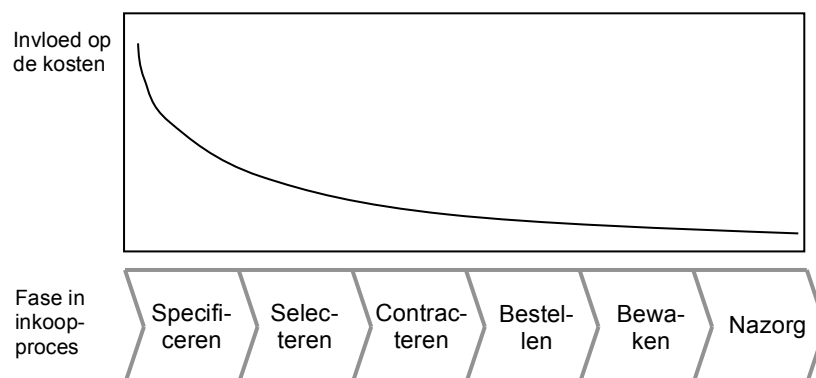
## Er zijn veel mensen betrokken bij de inkoopfunctie

De activiteiten die genoemd zijn in figuur 1 zijn de activiteiten van het inkoopproces. Omdat deze de term 'inkoop' bevat, betekent dit nog niet dat de activiteiten ook specifiek door inkopers of de inkoopafdeling uitgevoerd dienen te worden. De inkoopfunctie is niet hetzelfde als de inkoopafdeling. De inkoopfunctie is verspreid door de gehele organisatie. Het komt vaak voor dat anderen dan inkopers inkoopactiviteiten uitvoeren en dat hoeft niet 'slecht' te zijn. Bij inkopers ontbreekt het (vaak) aan 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.

- ① *De inkoopfunctie is verspreid door de gehele organisatie. De inkoopafdeling is hier onderdeel van. Een inkoopfunctie bestaat dus ook zonder inkoopafdeling.*

## Belangrijkste fasen voor realiseren inkoopbesparingen

Om te bepalen wat belangrijk is voor het realiseren van besparingen is in figuur 3 de invloed op de kosten per fase van de inkoopfunctie weergegeven.



*Figuur 3: Invloed op kosten per fase van het inkoopproces*

De fases 'specificeren' en 'selecteren' hebben de meeste invloed op de kosten. Door de behoefte nauwkeurig te specificeren kunnen de grootste kosten worden bespaard. Een pc voor data-invoer heeft geen onnodige accessoires nodig, zoals geluidskaarten en hightech videokaarten. Een basic uitvoering ten opzichte van de 'aangeklede' variant scheelt gauw de helft. Het specificeren en selecteren zijn nauw aan elkaar gerelateerd. Als er geen leverancier te vinden is die aan de specificaties kan voldoen, zal de specificatie bijgesteld moeten worden. De grootste besparingen zijn in de specificatie- en de selectiefase te realiseren en de meeste aandacht moet ook uitgaan naar deze fases.

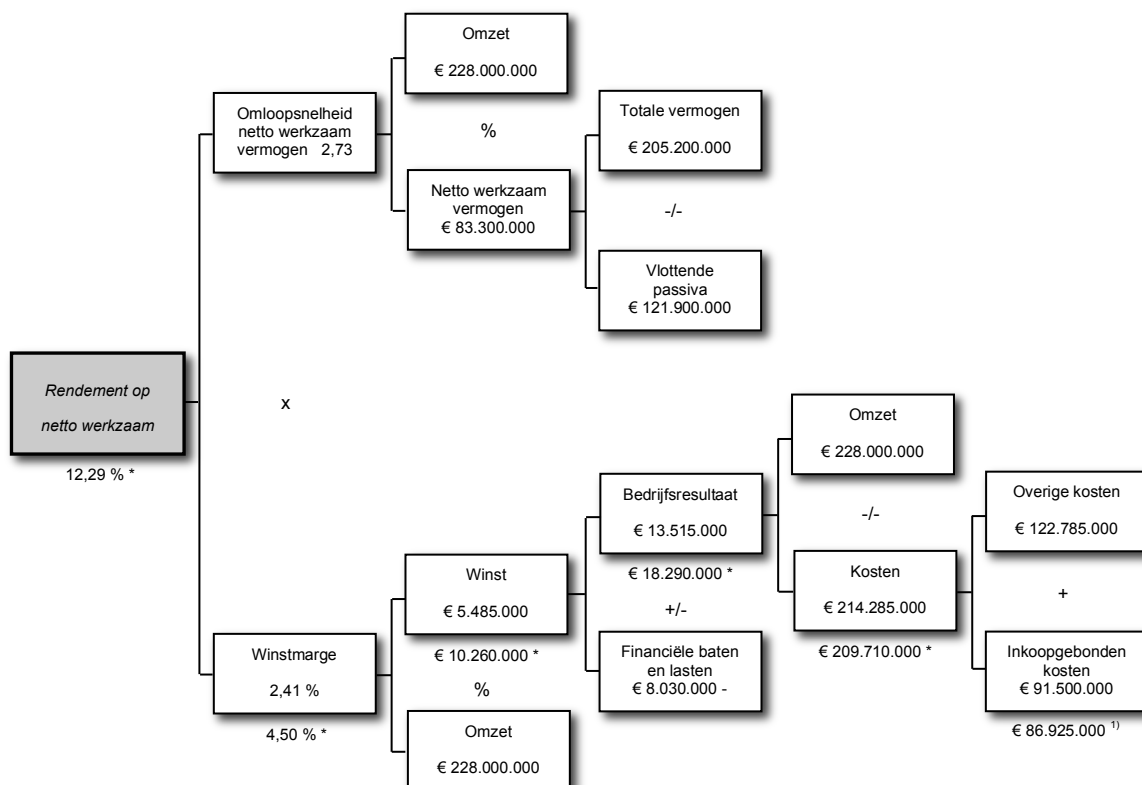
- ① *De fases 'Specificeren' en 'Selecteren' hebben de meeste invloed op de kosten en daarom moet de meeste aandacht naar deze fases uitgaan.*

## Het financiële belang van inkoop is groot

Personeelslasten zijn in het algemeen een groot aandeel van de totale kosten. Met efficiënter werken en actief bezig zijn met de verhouding vast en tijdelijk personeel is nog wel een slag(je) te maken qua besparingen. Echter de uitgaven aan inkoop zijn ook een groot aandeel en inkoop is een segment waar door professionalisering nog veel te besparen valt zonder negatieve gevolgen voor het primaire proces. Iedere euro die wordt bespaard op inkoop is direct een euro meer winst.

Bij de definitie is een definitie van inkoop gegeven, namelijk: Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat. Door simpelweg de som van alle facturen te nemen wordt de waarde van alle ingekochte goederen en diensten bepaald. Deze waarde omvat dus zowel de exploitatiekosten als investeringen en onderhoud. Deze waarde is als zodanig niet terug te vinden op de balans, maar zit gefragmenteerd over verschillende posten. Daardoor is de financiële waarde van inkoop niet in één oogopslag te zien. Door deze definitie zal het management verrast zijn dat de inkoopuitgaven vaak hoger zijn dan gedacht.

Naast het absolute financiële belang, kunnen inkoopbesparingen effect hebben op het rendement van een organisatie. Verbeteringen in inkoop werken rechtstreeks door in een betere financiële positie en dus ook een betere concurrentiepositie. Dit effect kan worden berekend met behulp van de DuPont-analyse. Hieruit wordt de hefboomwerking duidelijk die de inkoopgebonden kosten hebben op het rendement van het ziekenhuis. In figuur 4 wordt geïllustreerd wat de toename op het rendement van het geïnvesteerde vermogen is als de inkoopgebonden kosten met 5% afnemen. Deze 5% is een voorbeeld, het gaat hier louter om het geven van een expressie van de hefboomwerking.



Figuur 4: DuPont-analyse (voorbeeld)

Uit de analyse blijkt dat 5% verlaging van de inkoopgebonden kosten leidt tot bijna een verdubbeling van de winstmarge. Deze expressie geeft aan dat door een relatief eenvoudige exercitie een groot financieel 'bottom-line' voordeel te behalen is. Voor een vergelijkbaar effect als gevolg van een omzetverhoging is het ook mogelijk om de omzet te verhogen. Hiervoor moet de omzet met maar liefst ongeveer 20% stijgen!

Inkoopbeslissingen kunnen ook leiden tot een verbetering van de omloopsnelheid van het vermogen. Dit kan door het verminderen van het werkzaam vermogen. Door het verlagen van de vlottende passiva (schulden met een looptijd van ten hoogste een jaar) wordt dit bereikt.

Men kan in onderhandelingen met leveranciers allerlei afspraken maken over o.a: langere betalingstermijnen, frequentere leveringen waardoor voorraden kunnen worden verlaagd, uitbesteden van activiteiten, etc. Verder kan door middel van inkoopbeleid besparingen worden gerealiseerd – die niet in de DuPont-analyse kunnen worden meegenomen – door efficiencyverbetering in het proces. Te denken valt aan ICT oplossingen in het besteltraject en afspraken over periodiek factureren.

- ① *Inkoopgebonden kosten zijn vaak een significant deel van de totale kosten, hierdoor vormt de inkoopfunctie een belangrijke potentiële winstbron.*
  
- ① *Geringe procentuele inkoopbesparingen kunnen leiden tot een grote rendementsverbetering. De inkoopfunctie ontwikkelt zich tot een belangrijk beleidsinstrument.*

### **Inkoop is belangrijk voor kwaliteit**

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. In onderhandeling met de leverancier worden afspraken gemaakt over levertijden, voorraadbeheersing en kwaliteitsnormen om fouten in het proces te minimaliseren.

Inkoopbesparingen worden dus niet alleen gerealiseerd met het verlagen van de inkoopprijs, maar besparingen worden ook behaald door het verlagen van:

- Onderhoudskosten;
- Logistieke kosten;
- Administratieve kosten;
- Kwaliteitskosten;
- Rentekosten;
- Voorraadkosten.

- ① *Inkoopbeslissingen hebben zowel invloed op de financiën als op de kwaliteit.*