

# Inkoopmanagement met cijfers

Inkoopinformatie is niet alleen interessant voor inkoopmanagers. Juist ook managers op andere functionele gebieden en budgethouders zijn gebaat bij het beschikbaar komen van deze informatie. De cijfers helpen het management bij het nemen van beslissingen over inkoop en het budgetteren van de verwachte kosten over een periode.

Bij hoeveel verschillende leveranciers worden dezelfde producten en diensten ingekocht? Worden producten en diensten door verschillende afdelingen bij andere leveranciers gekocht? In welke mate wordt er ingekocht onder de bestaande contracten? Allemaal vragen waar managers graag een antwoord op willen hebben. Bij het managen van de inkoopfunctie is cijfermatig inzicht essentieel!

Inkoopinformatie is niet alleen interessant voor inkoopmanagers. Juist ook managers op andere functionele gebieden en budgethouders zijn gebaat bij het beschikbaar komen van deze informatie. De cijfers helpen het management namelijk bij het nemen van beslissingen over inkoop en het budgetteren van de verwachte kosten over een periode.

## Inkoopdiagnose

Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat. De facturen bevatten dus alle informatie over de inkoopfunctie. Dit betekent dat informatie over inkoop kan worden verkregen door het maken van een download uit de crediteurenadministratie met als elementen inkoopvolume, facturen, leveranciers, kostensoorten en kostenplaatsen. Door al deze gegevens op een rijtje te zetten wordt inzicht verkregen. De download zal extracomptabel, buiten het financiële systeem om, worden bewerkt. Op die manier wordt geen inbreuk gemaakt op de operationele systemen. Om benodigde handmatige bewerkingen te beperken is het aan te raden hierbij gebruik te maken van geautomatiseerde analysetools. Het verkrijgen en analyseren van de inkoopgegevens wordt tezamen een 'inkoopdiagnose' genoemd.

## Continu inzicht noodzakelijk om te kunnen sturen

Het is wenselijk om van het uitvoeren van een inkoopdiagnose geen eenmalige exercitie te maken, maar deze analyse periodiek uit te voeren bijvoorbeeld éénmaal per kwartaal of per jaar. Door het regelmatig analyseren van de inkoopstatistieken wordt inzicht verkregen in de ontwikkeling van inkoopresultaten in de loop der tijd. Men kan zien of genomen beslissingen effect hebben gehad en afwijkingen ten opzichte van de geplande resultaten worden geïdentificeerd. Op deze manier komt informatie beschikbaar op basis waarvan tijdig bijsturing kan plaatsvinden. Het besturen en managen op basis van cijfers noemen wij 'inkoopcontrol'. Daarnaast vormen de cijfers een basis voor het vergelijken van gegevens van verschillende organisatie(onderdelen). Dit heet 'benchmarken'. Deze benchmarks kunnen worden gebruikt voor het voeren van een gericht inkoopbeleid. Een derde reden voor het regelmatig beschikbaar stellen van inkoopcijfers is dat hierdoor de inkoopfunctie zichtbaarder wordt binnen de organisatie wat leidt tot meer draagvlak voor initiatieven op inkoopgebied.

## Concrete discussie

Algemene indrukken leiden zelden tot een concrete actie en bijbehorende resultaten. De constatering 'we hebben teveel leveranciers' leidt vaak tot reacties als: 'maar niet in mijn afdeling' en 'de andere afdelingen moeten inderdaad beter nadenken'. De statement is te algemeen om tot actie over te gaan. De constatering 'uw afdeling had in 2004 x leveranciers, waarvan y niet aan de andere afdelingen leverden en z ieder minder dan 1000 euro omzetten', leidt echter wel tot actie. Zeker als dit een jaar later wederom kan worden nagegaan.

## Uitvoering door financiële functie

In de praktijk vragen organisaties zich nogal eens af wie die kwantitatieve inkoopdiagnoses nu zou moeten uitvoeren. In principe kunnen verschillende afdelingen binnen de organisatie dit doen. Wij hebben er een grote voorkeur voor dat de analyse wordt verzorgd onafhankelijk van de inkoopfunctie. Indien de functiescheiding tussen het verantwoordelijk zijn voor het aangaan van verplichtingen en het uitvoeren van een inkoopdiagnose

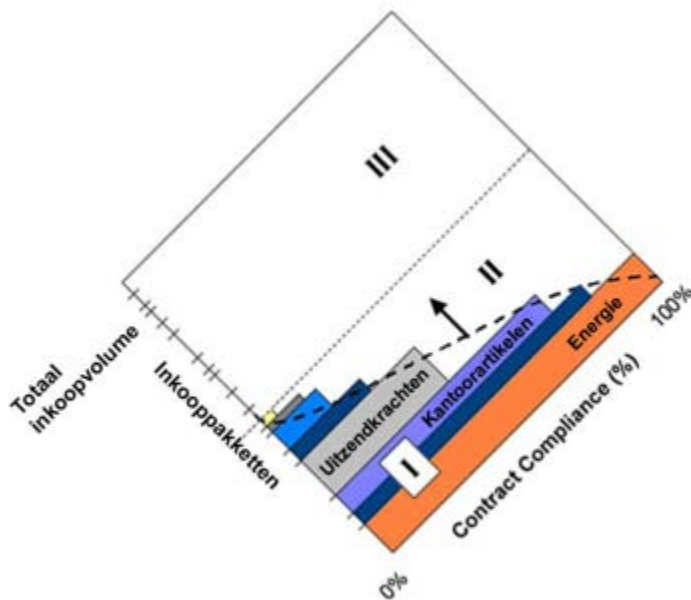
wordt doorbroken, zullen de uitkomsten van de diagnose kunnen worden betwijfeld. De inkopende medewerkers controleren in dat geval namelijk zichzelf. Een regelmatig gehanteerde oplossing is het laten uitvoeren van de inkoopdiagnose door controllers of internal audit afdelingen. Let wel: het gaat hier om het uitvoeren van de inkoopdiagnose; de beschikbaar gekomen informatie dient wel degelijk zowel aan de budgethouders en het management als aan de inkopers ter beschikking te worden gesteld.

## Kwalitatieve naast kwantitatieve inkoopdiagnose

Met een kwantitatieve diagnose alleen wordt nog geen inzicht verkregen in de kwalitatieve kant van de inkoopfunctie: de inkoopprocessen. In een kwantitatieve diagnose wordt wel vastgesteld hoeveel er door wie bij welke leveranciers wordt ingekocht, maar niet hoe dat gebeurt. Voor dat laatste is een kwalitatieve diagnose noodzakelijk. De kwalitatieve diagnose geeft inzicht in het functioneren van de inkooporganisatie. Juist door de kwantitatieve en kwalitatieve diagnose te combineren worden de werkelijke onderliggende knelpunten gesignaleerd en kunnen maatregelen worden genomen om de professionaliteit van de inkoopfunctie verder te ontwikkelen.

### Voorbeeld: de 'Telgen Box'

Er zijn vele methoden voor het verkrijgen en presenteren van informatie over inkoop. De 'Telgen Box' is één van die methoden. De Telgen Box stelt de mate waarin een organisatie inkoop onder beschikbare raamcontracten centraal. Dit wordt de dekking van de contracten genoemd. Op de linker-as van het onderstaande plaatje is het totale inkoopvolume weergegeven verdeeld over de inkooppakketten. De rechter-as laat zien welk gedeelte van een inkooppakket is ingekocht onder raamcontracten. Dit is het zogeheten 'dekkingspercentage'. Voor de pakketten boven de stippellijn is de dekking 0%. Dit zijn inkooppakketten zonder raamcontract. Vaak gaat het hierbij om eenmalige of zeer specifieke inkoop. Voor de overige pakketten zijn dus wel raamcontracten afgesloten.



De inkoopafdeling kan vaak wel de ligging van de stippellijn beïnvloeden, bijvoorbeeld door extra raamcontracten af te sluiten, maar heeft slechts een beperkte invloed onder de stippellijn. Dat is juist het terrein waarop het management invloed heeft. Het management kan de mate van contractuitnutting beïnvloeden. Samen bepalen deze grootheden de mate waarin het inkoopvolume onder beheersing is: in het plaatje is voor ca 50% van het inkoopvolume een contract afgesloten, maar niet meer dan 25% is onder beheersing. Door nu de totale oppervlakte te berekenen van de binnen contracten gekochte artikelen (I) en die te delen door de

totale oppervlakte van de maximaal te behalen dekking (I+II) verkrijgt je het gemiddelde werkelijke dekkingspercentage van de organisatie. Dit cijfer laat zien in welke mate de organisatie gebruik maakt van de afgesloten contracten. Dezelfde analyse kan ook op afdelingsniveau worden uitgevoerd. In dat geval is de afdelingsmanager rechtstreeks aanspreekbaar op de verhouding tussen I en II. Deze verhouding zegt iets over de mate waarin zijn afdeling of directie de inkoopstromen beheerst. Er zijn zelfs al organisaties die de beoordeling en beloning van de managers rechtstreeks relateren aan de score in de Telgen Box.

## Auteurs

J. Telgen en M. Cobben-Mulder zijn verbonden aan Significant als respectievelijk partner en senior consultant. J. Telgen is daarnaast hoogleraar Inkoopmanagement aan de Universiteit Twente.