

Het goed uitvoeren van de inkoopfunctie vereist beheersing van de inkoopstromen. Inzicht in inkoopstromen en pakketten is daarvoor een voorwaarde. Inkoopcontrol voorziet niet alleen daarin, maar brengt ook de onderdelen van de inkoopfunctie aan het licht die voor verbetering vatbaar zijn. Daarmee is inkoopcontrol een praktische aanvulling op het bestaande instrumentarium van inkopers.

Inkoopcontrol is essentieel voor inkoopfunctie

De inkoopfunctie omvat alle activiteiten die de inkomende goederenstroom, de door derden geleverde diensten of de uitgevoerde werken beïnvloeden. Een praktische definitie is: 'inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat' en 'inkoop betreft alle handelingen die moeten worden verricht om dit proces uit te voeren'. Daarmee is de inkoopfunctie breder dan alleen de inkoopactiviteiten die door de inkoopafdeling worden uitgevoerd.

Inkoop is belangrijk voor een onderneming: sectorbreed beslaat inkoop circa 70 procent van de totale omzet van ondernemingen. Dat percentage stijgt nog steeds, onder meer vanwege toenemende uitbestedingen. Met de stijging van het inkooppercentage neemt ook het belang van inkoop toe en het belang van het goed beheersen van de inkoopfunctie. Vanwege de directe relatie tussen beheersing van de inkoopfunctie en het doorvoeren van mogelijke verbeteringen, ontwikkelt de inkoopfunctie zich meer en meer als een belangrijk beleidsinstrument voor ondernemingen.

Het nieuwe begrip inkoopcontrol is afgeleid van het Engelse *controlling*. Dat betekent beheersing van de functie en dus niet alleen het controleren ervan.

Inkoopcontrol richt zich op de inkoopfunctie en dient twee doelen. Enerzijds het beheersen van de inkoopfunctie: inkoopstromen moeten daarvoor inzichtelijk gemaakt worden. Anderzijds het traceren van eventueel te verbeteren onderdelen van de inkoopfunctie, bijvoorbeeld vanuit het oogpunt van kostenbesparing of stroomlijning van het logistieke traject.

Crediteurenadministratie

Inkoop wordt gedefinieerd als 'alles waar een externe factuur tegenover staat'. De gegevens van alle facturen zijn vastgelegd in de crediteurenadministratie. Daarin staan, als het goed is, per nota alle gegevens per factuur overzichtelijk gerangschikt, zoals het bedrag, het bank- of girorekeningnummer, de crediteur, de kostensoort en de kostenplaats. Een kwantitatieve analyse van deze gegevens is de basis voor inkoopcon-

trol. Om die analyse uit te kunnen voeren, worden de noodzakelijke gegevens van de crediteurenadministratie gekopieerd naar een database of spreadsheet.

Met een simpele handeling kan dan de opdracht worden gegeven de gegevens te sorteren en te rangschikken, bijvoorbeeld op inkooppakketten, op leveranciers of op kostenplaatsen. Op deze wijze worden relevante overzichten gegenereerd, zoals het aantal leveranciers per pakket of het aantal leveranciers dat aan één afdeling levert.

Inzicht verwerven

Wanneer alle gegevens uit de eigen crediteurenadministratie zijn geordend, kan de inkoper, op basis daarvan, onder meer vaststellen wat wordt ingekocht (inkoopvolume), waar wordt ingekocht (het aantal leveranciers en wie), waarvoor en voor wie wordt ingekocht (voor welk proces, voor welke gebruiker) en door wie wordt ingekocht (inkoper of gebruiker). De inkoopcontrolfunctie verschaft daardoor, zowel voor de totale inkoopfunctie als per inkooppakket, inzicht in het inkoopvolume, de inkoopende afdelingen, het leveranciersmanagement, de factuurenomvang, de leveranciersverdeling, het factuurenaantal, etc.

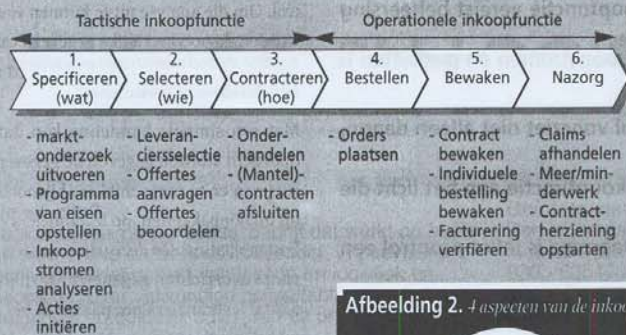
Mogelijkheden identificeren

Behalve door het overzichtelijk rangschikken van relevante inkoopgegevens traceert inkoopcontrol ook 'opvallende zaken'. Een voorbeeld daarvan is –als gevolg van een onnodige inkoopspreading– het grote aantal leveranciers voor een bepaald inkooppakket of een relatief groot aantal ontvangen facturen. Dat laatste zou kunnen wijzen op contracten met leveranciers waarin geen of onvoldoende afspraken zijn opgenomen over de wijze van facturering of de minimale grootte van het factuurbedrag. Met een gemiddelde kostprijs van 75 gulden per verwerkte nota, is een actie die leidt tot het reduceren van de stroom facturen (en daarmee tot verbetering van de inkoopfunctie) zeker zinvol.

Een inkooppakket met veel leveranciers is wel 'verdacht', maar hoeft nog niet 'fout' te zijn, zoals het volgende voorbeeld illustreert.

— Prof. dr. J. Telgen is hoogleraar Besliskunde en inkoopmanagement aan de Universiteit Twente. Tevens is hij partner bij Coopers & Lybrand.

Afbeelding 1. Wat is inkopen?



Van de circa 200 leveranciers in het pakket 'personele kosten' bleken er 181 eigen personeelsleden te zijn die bijvoorbeeld reiskosten declareerden. Dit voorbeeld illustreert dat uitschieters naar boven of beneden in de inkoopgegevens voor inkopers een signaalfunctie hebben. Op zich is dat geen reden om overhaaste conclusies te trekken. Dat kan pas als er een nader onderzoek heeft plaatsgevonden. Inkoopcontrol heeft slechts de functie 'verdachte zaken' te signaleren. Op basis daarvan constateert de inkoper of (en zo ja, welke) actie ondernomen dient te worden.

Inkooppakketten opschonen

De gerangschikte gegevens kunnen ook leiden tot 'opschoning' van een inkooppakket. Indien relatief veel leveranciers een klein percentage van het inkoopvolume leveren, dan is een vervolgactie om de omzet te concentreren waarschijnlijk zinvol. Een voorbeeld daarvan zijn de 45 leveranciers van kantoorartikelen die elk twee tot drie procent van het totale inkooppakket voor hun rekening nemen. Opschoning kan achterwege blijven wanneer één leverancier 99 procent van een inkooppakket levert: naar alle waarschijnlijkheid worden de andere leveranciers enkel als 'noodmaatregel' gebruikt. Een ander praktijkvoorbeeld: met de gegevens uit de crediteurenadministratie van een willekeurige organisatie werden, met behulp van de kwalitatieve analyse, de inkoopstromen en -pakketten in kaart gebracht. Daaruit bleek dat -om twee redenen- de inkooppakketten kantoor, schoonmaak en textiel mogelijkheden boden tot verbetering. In de eerste plaats ging het om relatief veel leveranciers en in de tweede

Afbeelding 2. 4 aspecten van de inkooprol



plaats was het inkoopvolume relatief groot. Omdat deze constatering op zich niet aangeeft hoe die verbetering gerealiseerd kan worden, werd eerst het inkoopvolume gesplitst naar afdelingen (inclusief het aantal leveranciers dat per afdeling levert). De informatie, onder meer over de afstemming van leveranties tussen meerdere afdelingen, was aanleiding om aanpassingen te overwegen die tot verbeteringen zouden leiden. Het stroomlijnen of opschonen van inkooppakketten kan aardige besparingen ten gevolge hebben. Enig speurwerk in de crediteurenadministratie kan leiden tot besparingen van tien tot twintig procent van het inkoopvolume.

Aanpak

Verbetering van de inkoopfunctie als gevolg van inkoopcontrol, betekent in de praktijk vaak een verandering in de aanpak van inkoop. Het is onmogelijk om die klus in één keer te klaren. Vertrekpunt kan zijn om, op basis van de crediteurenadministratie, jaarlijks één of twee inkooppakketten te analyseren op volume, leveranciers, facturen en inkopers. De uit de analyse voortvloeiende mogelijke verbeteringen van de inkoopfunctie kunnen in het daaropvolgende jaar stapsgewijs worden doorgevoerd. Verandert de rol van inkopers als gevolg van de introductie van inkoopcontrol? Het antwoord is kortweg nee. Het voegt juist een

Resultaat analyse

Analyse van de gegevens uit de crediteurenadministratie kan onder meer informatie opleveren over:

- Per nota alle gegevens overzichtelijk gerangschikt, zoals het bedrag, het bank-girorekeningnummer, de crediteur, de kostensoort en kostenplaats.
- Het aantal inkooppakketten.
- De financiële omvang per inkooppakket.
- De financiële omvang per afdeling.
- De financiële omvang per inkooppakket per afdeling.
- Het aantal leveranciers per inkooppakket.
- Het aantal leveranciers per inkooppakket en per afdeling.
- Het totaal aantal facturen.
- Het aantal facturen per afdeling.
- Het aantal leveranciers en facturen per afdeling.
- Het inkoopvolume en het aantal leveranciers per inkooppakket.

Feiten

- Gemiddeld levert nog geen tien procent van het aantal leveranciers 80 procent van het inkoopvolume.
- In veel gevallen zijn de voorwaarden van leveranciers die voor meer afdelingen werken niet hetzelfde.
- Circa 20 tot 25 procent van het aantal toeleveranciers zorgt voor 80 procent van het aantal factureren.

dimensie toe aan hun takenpakket. Inkoopcontrol stelt inkopers in staat de inkoop te monitoren, de inkoopfunctie te volgen, inkoopstromen en -pakketten te evalueren, etc. Als gevolg daarvan kunnen inkopers continu, van dag tot dag, de inkoopfunctie bijstellen, aanpassen en verbeteren. Dat zet de inkoopfunctie op scherp en heeft een positief effect op de stroomlijning van inkoop, prijsafspraken, de logistiek en onderlinge samenwerking.

Met het overlaten van inkoopcontrol aan controllers, geven inkopers een praktisch hulpmiddel uit handen. Inkoopcontrol in eigen hand houden, is daarom het devies.