

Inkoopcontrol graadmeter voor verbeteringen

Op inkoop kan vaak nog flink worden bespaard. De aspecten die voor verbetering vatbaar zijn, komen boven water na een analyse van de inkoopstromen. Daarvoor is inkoopcontrol een praktisch hulpmiddel.

Door prof. dr. J. Telgen

Nu technologische en marktontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen en daarnaast de *time to market* afneemt, richten ondernemingen zich meer en meer op hun kernactiviteiten en streven ze naar kostenreductie door uitbesteding. Tegelijkertijd zien we een spreiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden door de hele organisatie.

Inkoop control voorkomt dat die trends leiden tot ongebreidelde groei van het inkoopvolume en onbeheersbare inkoopstromen. Doordat inkoop control aangeeft op welke onderdelen de inkoopfunctie kan worden aangescherpt, wordt dat kanaliserende effect bereikt. Inkoop control wordt toegepast voor beheersing van inkoopstromen en als managementinstrument. Als managementinstrument levert inkoop control zowel *quick-win*- als structurele besparingen op.

Inkoopquote

Het aandeel van de inkoop in de totale omzet stijgt nog steeds. Gemiddeld over alle sectoren is inkoop goed voor circa zeventig procent van de omzet. In 1988 was dat nog 63 procent. Dat percentage

blijft nog stijgen, onder meer door de groei van uitbestedingen en gecombineerd inkoop, zoals bij gebouwenbeheer.

Om meerdere redenen kan een kritische blik op inkoopstromen en -pakketten vruchten afwerpen. Als gevolg van eerdere besparingen is de rek inmiddels uit de productiekosten; inkoop daarentegen biedt die mogelijkheden tot besparing nog wel. Dat heeft, als aardige bijkomstigheid, ook nog eens een relatief groot effect op de rentabiliteit van het geïnvesteerde vermogen.

Inkoop control levert inzicht in de inkoopstromen en traceert onderdelen van de inkoopfunctie die verbeterd kunnen worden. Dat laatste kan relatief eenvoudig door te grasduinen in de eigen crediteurenadministratie en de gegevens daaruit te sorteren (de kwantitatieve analyse). Inkoop is immers 'alles waarvoor een externe factuur wordt ontvangen' en die facturen komen allemaal terecht in de crediteurenadministratie. Daarin staan, als het goed is, per nota alle gegevens overzichtelijk gerangschikt, zoals het bedrag, het bank- of girorekeningnummer, de crediteur, de kostensoort en de kostenplaats. Voor de kwantitatieve analyse worden

de noodzakelijke gegevens gekopieerd naar een database of spreadsheet. Door die data op verschillende manieren te sorteren, ontstaat een aantal overzichten, bijvoorbeeld van het aantal leveranciers dat aan één afdeling levert. Op basis van die overzichten kan primair worden vastgesteld 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 verschafft aldus inzicht in het inkoopvolume, de inkoopende afdelingen, het leveranciersmanagement, de facturenomvang, de leveranciersverdeling, het factuuraantal, et cetera.

Behalve tot die overzichten kan inkoop control ook leiden tot 'opschoning' of stroomlijning van een inkooppakket. dat is zinvol als relatief veel leveranciers elk een klein inkoopvolume voor hun rekening nemen. Opschonen of stroomlijnen kan achterwege blijven als één leverancier 99 procent levert: naar alle waarschijnlijkheid zijn de overige leveranciers ooit als 'noodmaatregel' ingezet.

Mogelijkheden identificeren

De methode van inkoop control bewijst ook zijn nut doordat er 'opvallende zaken' mee kunnen worden getraceerd, zoals een te hoog aantal leveranciers per inkooppakket, wat leidt tot onnodige inkoopspreading; of een opvallend hoog aantal ontvangen facturen. Gezien het feit dat het verwerken van een nota gemiddeld 75 gulden kost, wordt het al snel lonend de stroom facturen in te dammen. Bij dit alles moet men er wel voor zorgen geen voorbarige conclusies te trekken. Uitschieters moeten altijd eerst nader onderzocht worden. Inkoopcontrol signaleert immers slechts 'verdachte zaken'. Daarmee kan echter wel de basis worden gelegd voor eventuele acties die tot substantiële besparingen leiden. In de praktijk zijn besparingen van tien tot twintig procent op de uitgaven aan opvallende pakketten geen uitzondering. R

Prof. dr. J. Telgen is hoogleraar Bedrijfskundige besliskunde en inkoopmanagement aan de Universiteit Twente en partner bij Pricewaterhouse Coopers.