

# Hoofdstuk 1

## Inkoop, spin in het web

### Leerdoelen

- Het kennen van het begrip inkoop, het belang van een goede inkoop en de doelstellingen van inkoop.
- Het begrijpen van de waardeketen van een organisatie en de inkoopaspecten van de waardeketen en daarmee een overzicht krijgen van de samenhang tussen inkoop en de andere functies binnen een organisatie.
- Het onderkennen van de relatie tussen het inkoopbeleid en een inkoopactieplan, de elementen die daarvan deel uitmaken en het belang van een inkoopactieplan voor een organisatie.
- Het kunnen opstellen van een inkoopactieplan en de mogelijke valkuilen bij de uitvoering ervan weten te vermijden.

## 1.1 Inleiding

Inkopen wordt tot de ondersteunende processen gerekend. Iedere managementgoeroe zal je dit vertellen, of je nu een boek van Michael Porter openslaat of het inkoopvolwassenheidsmodel van Robert Monchka gaat toepassen. Het beroep is de laatste decennia aan een opmars begonnen. Dat is niet voor niets gebeurd. Inkoop kan vanuit de ondersteunende of secundaire processen een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van een organisatie.

In dit hoofdstuk gaan we eerst in paragraaf 1.2 in op de positie van de inkoopfunctie binnen het grotere geheel van de waardeketen. We staan stil bij het rendement van inkoop in organisaties in paragraaf 1.3. Paragraaf 1.4 legt het verband tussen theorie en praktijk via een inkoopactieplan en de elementen die daarin terug horen te komen. In paragraaf 1.5 geven we een toelichting hoe je een inkoopactieplan uitwerkt en in paragraaf 1.6 staan we stil bij de mogelijke valkuilen en de voordelen van een inkoopactieplan.

## 1.2 Waardeketen van Porter

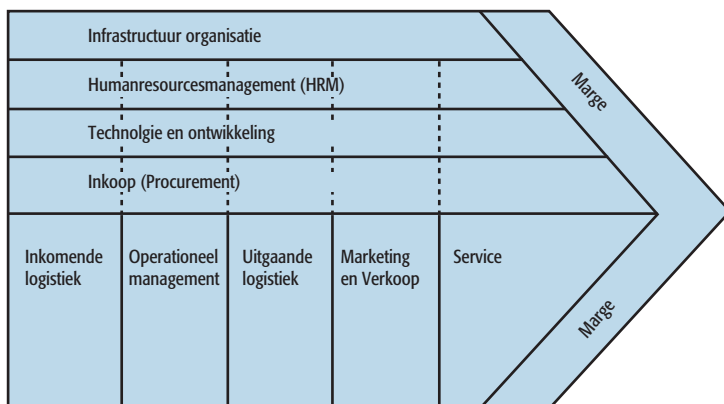
In het boek *Concurrentievoordeel: de beste bedrijfsresultaten behalen en behouden* introduceert Michael Porter een theorie over de waardeketen en de plaats van de inkoopfunctie daarbinnen. Het model is oorspronkelijk bedoeld voor industriële ondernemingen, maar wordt ook toegepast bij bank- en verzekeringsbedrijven, de non-profitsector en overheidsorganisaties. We houden het hier bij een uitleg over hoe de waardeketen werkt bij een industriële organisatie.

### 1.2.1 Uitgangspunten

Wat zegt Porter over de waardeketen en het concurrentievoordeel? Het formuleren van algemene ondernemingstrategieën alleen is onvoldoende om een voorsprong op de concurrentie te behalen. Om dit te illustreren maakt hij gebruik van de waardeketen. Deze verdeelt de organisatie in afzonderlijke activiteiten op het gebied van ontwerp, productie, verkoop, levering en onderhoud van producten.

Door deze verdeling krijgt de organisatie inzicht in de kostenstructuur en kan men activiteiten zichtbaar maken die van strategisch belang zijn. Concurrentievoordeel ontstaat wanneer de organisatie deze belangrijke activiteiten goedkoper of beter kan uitvoeren dan de concurrenten. Essentieel daarbij is dat de waarde van de activiteiten de kosten ervan overstijgt.

De waardeketen geeft een overzicht van de waardeactiviteiten verdeeld over primaire en secundaire activiteiten en de marge die daarbij hoort. De marge is het verschil tussen de totale waarde (opbrengst) en de gezamenlijke kosten voor het uitvoeren van alle waardeactiviteiten. De marge vormt de beloning voor het ondernemersrisico. Om concurrentievoordeel inzichtelijk te maken, verdeel je



**Figuur 1.1** Waardeketen van Porter

iedere hoofdactiviteit weer verder in afzonderlijke activiteiten. De activiteiten die waarde toevoegen, kun je op die manier in kaart brengen. Verder zijn de onderlinge relaties tussen de activiteiten en die van anderen (aangeduid als verbindingen) een aanjager van concurrentievoordeel.

Ondernemingen die erin slagen hoge marges te behalen op de waardeactiviteiten en daarnaast aanwezige verbindingen zo optimaal mogelijk benutten, kunnen een langdurig concurrentievoordeel opbouwen.

## 1.2.2 Primaire activiteiten

Porter maakt een onderverdeling in vijf typen primaire activiteiten:

### 1. Inkomende logistiek

Deze activiteit omvat ontvangst, ingangscntrole, kwaliteitscontrole, opslag en voorraadcontrole.

### 2. Operationeel management

Hieronder vallen alle activiteiten die erop gericht zijn van grondstoffen, halffabricaten en componenten eindproducten te maken in het productieproces, door bewerken, assembleren, verpakken en testen.

### 3. Uitgaande logistiek

Deze activiteiten zijn erop gericht de producten ter beschikking te stellen aan de afnemers. Dit kunnen consumenten zijn, maar ook tussenhandel en andere productiebedrijven. Voorbeelden van deze activiteiten zijn opslaan, voorzien van transportverpakkingen, verzendklaar maken en transporteren.

### 4. Marketing en verkoop

De activiteiten die zijn bedoeld om de producten aan de afnemers te verkopen. Ook hier weer een grote variëteit aan activiteiten, zoals adverteren, persoonlijke verkoop, direct mail, vaststellen van prijzen en distributiekanaalen en opstellen van offertes.

## 5. Service

De activiteit die nog wel eens in het verdomhoekje zit, is het onderhouden van de geleverde producten. Hieronder vallen bijvoorbeeld garantie verlenen, reparaties uitvoeren, bedorven of verkeerd geproduceerde producten terughalen, onderdelen leveren en gebruikers trainen.

### 1.2.3 Ondersteunende activiteiten

De ondersteunende, ook wel secundaire activiteiten genoemd, zijn verdeeld over vier typen activiteiten:

#### 1. Inkoop (door Porter procurement genoemd)

De inkoopfunctie verzorgt de inkoop en beschikbaarstelling van alle goederen en diensten voor zowel de primaire als de secundaire activiteiten.

#### 2. Technologie en ontwikkeling

Technologie omvat zowel productie, producten, processen als informatie en de verbetering hiervan ten dienste van het primaire en secundaire proces.

#### 3. Humanresourcesmanagement (HRM)

Vroeger ook wel bekend als Personeel & Organisatie (P&O), dat verantwoordelijk is voor alle activiteiten die te maken hebben met werven, selecteren, in dienst nemen, betalen, opleiden en trainen en uit dienst laten gaan.

#### 4. Infrastructuur organisatie

Dit zijn activiteiten die zich richten op de gehele onderneming en niet op een speciale primaire activiteit. Voorbeelden zijn financiële administratie, facilitair bedrijf, juridische zaken en de interne accountantsdienst.

Binnen het model van Porter is de inkoopfunctie een van de vier ondersteunende activiteiten, waarbij de inkoop voor het primaire proces verschilt van de inkoop voor het ondersteunende proces. Dit komt omdat het belang van het primaire proces vele malen groter is dan dat van het secundaire proces. Dat uit zich in een omvangrijke omzet en een complexe besluitvorming.

Inkoopfunctie ondersteunende activiteiten	Inkoopfunctie primaire activiteiten
Heel veel leveranciers	Weinig leveranciers
Heel veel orders	Veel orders
Heel omvangrijk assortiment	Omvangrijk tot beperkt assortiment
Beheersbaarheid: meestal goed in te plannen op basis van contracteinde	Beheersbaarheid: afhankelijk van productieplanning
Decision Making Unit: onderdelen secundaire activiteiten (verschilt per inkoopsegment)	Decision Making Unit: onderdelen primaire activiteiten (logistiek, productie, marketing en verkoop)
Besluitvorming eenvoudig	Besluitvorming complex
Gemiddeld orderbedrag klein	Gemiddeld orderbedrag groot
Omzet relatief weinig	Omzet zeer omvangrijk

**Figuur 1.2** Verschillen inkoopfunctie primaire activiteiten en secundaire activiteiten

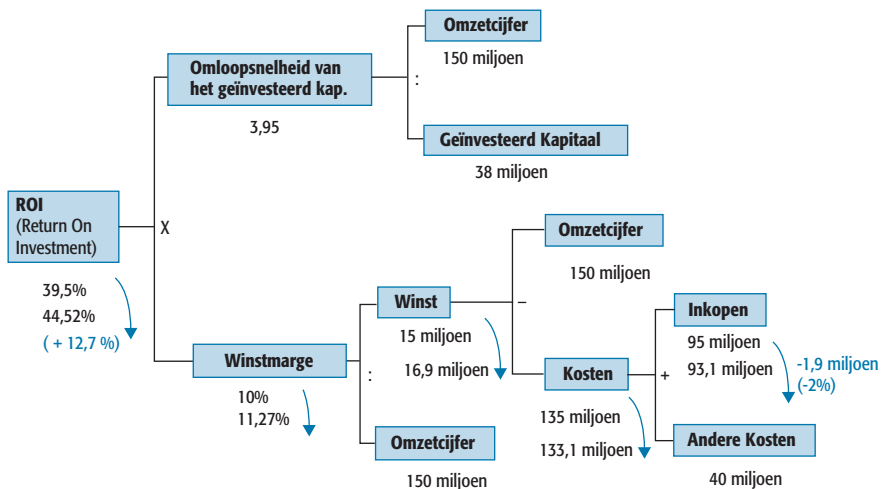
Op basis van de waardeketen van Porter mogen we concluderen dat de inkoopfunctie een belangrijke rol vervult binnen een organisatie en in veel gevallen rechtstreeks onder de supervisie van de hoogste managementlaag dient te vallen.

### 1.3 Rendement van inkoop: wat levert het op?

Het rendement van een onderneming bepaalt de levensvatbaarheid. Hoe hoger het rendement, hoe tevredener de aandeelhouders zijn en hoe groter de overlevingskansen van een organisatie zijn. Verbetering van het rendement verdient daarom alle aandacht en daarbij komen ook de inkoopgebonden kosten om de hoek kijken. Aan de hand van de DuPont-chart laten we zien wat het effect is van besparingen in de inkoopgebonden kosten.

#### Verschil in rendement

Elke organisatie heeft een bepaald volume van producten en diensten dat wordt ingekocht. De omvang van dat inkoopvolume in relatie tot de totale kosten van een organisatie verschilt van branche tot branche. In de consumer products industrie (Philips) komt het percentage uit op 60 tot 70 procent, in de automotive industrie (Volvo Cars) op ongeveer 50 tot 60 procent en in de dienstverlenende bedrijven (Getronics PinkRocade) op 10 tot 40 procent. Gemiddeld genomen bestaat 60 procent van de kosten bij een organisatie uit inkoopgebonden kosten. Voor overheidsorganisaties liggen dat soort percentages weliswaar gemiddeld lager, maar is er nog steeds sprake van aanzienlijke bedragen.



Figuur 1.3 DuPont-analyse

De DuPont-analyse uit figuur 1.3 maakt duidelijk dat een besparing van 2 procent op de inkoopgebonden kosten leidt tot een verbetering van het rendement op het netto werkzame vermogen van 12,7 procent. Een inkoopbesparing van 2 procent kan men zonder veel moeite realiseren. Om te illustreren hoe gemakkelijk men soms inkoopbesparingen kan realiseren, volgt hier het voorbeeld van Parker Hannifin, een Amerikaanse multinational die op een totaal jaarlijks inkoopvolume van € 4.1 miljoen in Nederland een besparing realiseerde van ongeveer € 300.000 door het aantal leveranciers voor werving en selectie terug te brengen tot één leverancier. Naast deze besparingen op de uitgaven realiseerde men tegelijkertijd een efficiëntieverbetering in het werving- en selectieproces.

Het werkt natuurlijk ook de andere kant op. Slechte inkoop kan veel geld kosten en een verslechtering van het rendement betekenen. Dat risico neemt toe als het aandeel van de inkoopgebonden kosten in een eindproduct hoger is.

Uitgaande van de DuPont-analyse kunnen inkoopbeslissingen twee richtingen uitgaan. De ene richting gaat ervan uit dat je de marges kunt vergroten door het realiseren van inkoopbesparingen. De andere richting zoekt het in het verbeteren van de omloopsnelheid van het netto geïnvesteerde vermogen door vermindering van het werkkapitaal. Beide richtingen zijn goed. Nog beter is het als je beide richtingen combineert.

De maatregelen daarvoor lijken voor de hand te liggen:

- Verleng de betalingstermijn met je leveranciers. Een grote non-profitorganisatie in Nederland met een jaarlijks inkoopvolume van 150 miljoen euro verlengde haar termijn van 30 dagen naar bijna 60 dagen. Het betekende bijna een maand extra geld zonder naar de bank te gaan. En dan maar hopen dat de leveranciers daarom geen hogere prijzen gaan vragen.
- Schenk extra aandacht aan de kwaliteit van de leveringen (*zero defects*), waardoor de organisatie in staat is de buffervorraden terug te dringen. Ga daarnaast eens na wat het kost als er een foutieve levering plaatsvindt.
- Laat de leveranciers vaker leveren, waardoor de organisatie in staat is de voorraden omlaag te brengen. Maak natuurlijk wel een kosten-batenanalyse op basis van de kosten die de leverancier in rekening brengt voor het vaker leveren.
- Besteed kernactiviteiten die de organisatie nu in eigen beheer doet niet uit aan een derde. Een organisatie besteedt alleen uit als ze zelf de activiteiten goed beheerst en de activiteiten goed zijn beschreven. Maak ook hiervoor een kosten-batenanalyse. Een van 's werelds grootste verzekeraars besteedde in 2005 een deel van de schadeafhandeling uit aan een gerenommeerde zakelijke dienstverlener. Twee jaar later nam de verzekeraar de werkzaamheden weer terug, omdat een aantal activiteiten niet goed was beschreven en de dienstverlener niet meer uitkwam met zijn kosten.

Professioneel inkopen biedt elke organisatie genoeg mogelijkheden om het rendement snel en met relatief weinig investeringen te verbeteren. Inkoop vormt een (potentiële) winstbron, maar heeft nog niet altijd de prioriteit van het hoger management. Men investeert liever aan de verkoopzijde door extra reclamecampagnes, acties of het inzetten van meer verkopers. Dat heeft lang niet altijd het beoogde resultaat, zoals is gebleken uit de voorbeelden.

Daarnaast blijkt inkoop ook een barometer voor de economie te kunnen zijn aan de hand van de Purchasing Managers Index (PMI). De PMI komt oorspronkelijk uit de Verenigde Staten. Hij verschijnt elke eerste werkdag van de maand en is in het leven geroepen om een beeld te geven van de staat waarin de industrie van een land verkeert.

Een selectie van industriële inkoopmanagers in de deelnemende landen vult maandelijks een enquête in voor NTC Research, de uitgeverij in Engeland die diverse PMI's verzorgt. Deze samengestelde PMI-index bestaat uit de volgende indices:

- productie;
- nieuwe orders;
- exportorders;
- ingekocht materiaal;
- inkoopprijs;
- werkgelegenheid;
- levertijden;
- voorraad ingekocht materiaal;
- voorraad gereed product.

Een score van een PMI onder de 50,0 geeft een daling van de economische activiteiten aan, een score boven het omslagpunt van 50,0 duidt op een groeiende economie. Hoe groter de afwijking van 50,0 hoe slechter of beter het gaat met de economie.

De recessie die de hele wereld in september 2008 verraste werd op 1 augustus van datzelfde jaar al voorspeld via de PMI-index, zoals blijkt uit het persbericht van de NEVI:

*PMI zakt door kritische 50 puntengrens. Daling van de industriële activiteit, voor het eerst in 3 jaar*

Zoetermeer, 1 augustus 2008 – De NEVI DPA PMI® bereikte in juli een laagterecord sinds ruim drie jaar en daalde van 51.1 in juni naar 48.0. Daarmee is de kritische grens van 50 punten, de nullijn voor groei, overschreden.

### 1.3.1 Wat kost de inkoop?

Om te weten wat de theoretische besparingsmogelijkheden zijn binnen een organisatie, moet je eerst achterhalen welke bedragen onder de inkoopgebonden kosten vallen. De meting die men daarvoor uitvoert, een zogenaamde spend-analyse, is gebaseerd op kwantitatieve informatie. De inkoper voert de analyse uit voor de verschillende producten en diensten die de organisatie inkoop. We kennen daarbij een aantal hoofdgroepen.

#### *Investeringsgoederen*

Investerings- of kapitaalgoederen zijn goederen die de organisatie niet in één keer afschrijft. Het kan hier gaan om bouwwerken als bruggen, dijken, wegen, maar ook schepen, booreilanden, auto's, productiemachines en computers vallen onder investeringsgoederen. Omdat het hier gaat om forse bedragen, zijn het langdurige inkoopprojecten waar veel mensen bij betrokken zijn.

#### *Grondstoffen*

Onder grondstoffen worden materialen verstaan die men uit de natuur haalt om er in een productieproces iets van te maken of te fabriceren. Grondstoffen worden meestal op termijnmarkten verhandeld en zijn dus gevoelig voor prijsschommelingen. Het inkopen van grondstoffen vereist veel marktkennis en snelheid van handelen. Het gaat om fysieke grondstoffen (ijzer, steenkool, olie) en natuurlijke grondstoffen (koffiebonen, granen, soja).

#### *Hulpstoffen*

Hulpstoffen maken geen fysiek onderdeel uit van een eindproduct, maar worden gebruikt of verbruikt tijdens een productieproces. Voorbeelden van hulpstoffen zijn smeermiddelen, industriële gassen, koelvloeistoffen en zuren. Hulpstoffen bestaan weliswaar uit verschillende grondstoffen, maar zijn niet te koop via termijnmarkten. Omdat bij een deel van die grondstoffen schaarste kan optreden, zijn er hier ook prijsschommelingen.

#### *Halffabricaten*

Halffabricaten zijn producten die wel fysiek onderdeel uitmaken van eindproducten. Ze hebben één of meer bewerkingen ondergaan en worden in een latere fase verder bewerkt. Voorbeelden van halffabricaten zijn beton, plaatstaal en plastic korrels. Halffabricaten zijn bij meerdere leveranciers verkrijgbaar en dus via concurrentiestelling in te kopen.

#### *Componenten*

Componenten zijn producten die geen fysieke verandering meer ondergaan, maar onderdeel uitmaken van een ander product. Een auto is een voorbeeld van een eindproduct dat is opgebouwd uit vele componenten: dashboards, koplampen, bumpers, ruitenwissers, stoelen, veiligheidsgordels. Eindproducten die voor een groot deel bestaan uit componenten kennen veel logistieke aspecten in combinatie met inkoopaspecten, zoals concurrentiestelling en tijdig leveren.



### *Gereed product*

Bij gereed product hebben we het over fysieke eindproducten, die men inkoop om weer door te verkopen, al dan niet in combinatie met andere eindproducten. Handelsgoederen en producten die je in winkels kunt kopen, zoals kleding, vallen onder deze categorie.

### *Maintenance, Repair and Operating supplies (MRO)*

MRO-artikelen noemt men in goed Nederlands ook wel indirecte of verbruiks-goederen, terwijl een Engelse term Non Product Related (NPR) luidt. Ze zijn noodzakelijk voor het functioneren van organisaties in het algemeen en voor reparatie en onderhoud van productiemiddelen in het bijzonder. Voorbeelden van de eerste categorie zijn kantoorartikelen, meubilair, schoonmaakartikelen, beplanting. Tot de tweede categorie behoren onder meer onderhoudsmaterialen, reserveonderdelen, gereedschap.

### *Diensten*

Diensten maken een steeds groter deel uit van het inkoopvolume van organisaties en nemen daarin een steeds belangrijker plaats in. Diensten zijn heel divers en variëren van schoonmaak tot architectuur en accountancy. Inkopers beschouwen de inkoop van diensten als wezenlijk anders en complexer dan de inkoop van producten. Omdat een dienst pas bestaat bij levering, kun je geen diensten op voorraad hebben. Dit maakt een voortdurende afstemming van vraag en productiecapaciteit tussen klant en leverancier noodzakelijk. Geen voorraadmogelijkheden en voortdurende afstemming maken dat verschillende stappen uit het inkoopproces belangrijker worden, moeilijker zijn of gewoonweg meer tijd kosten in vergelijking met het inkoopproces voor producten.

## **Gouden bergen beloven werkt niet**

Binnen de inkoopfunctie kunnen structurele besparingen worden gerealiseerd als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Gebeurt dat niet, dan ligt teleurstelling op de loer en loopt de inkoopafdeling het risico de zwarte piet toegespeeld te krijgen. Het volgende voorbeeld illustreert hoe het niet moet.

Een bierbrouwer voelde zich door de toenemende concurrentie gedwongen naast het thema 'verkoop' ook het thema 'inkoop' onder de loep te nemen. Een kleine projectgroep werd aan het werk gezet om besparingen te identificeren en te realiseren. Met ondersteuning van een extern bureau werd op basis van een inkoopanalyse vastgesteld wat het beïnvloedbare inkoopvolume was en hoe dit verdeeld was over de verschillende inkoopsegmenten; van huishoudelijk materiaal tot grootschalige bouwprojecten.

Aan de hand van een aantal uitgangspunten werden per inkoopsegment de mogelijke besparingsbedragen vastgesteld en bij elkaar opgeteld. De controller bekeek het overzicht en besloot

in overleg met de directie van de bierbrouwer voor de komende drie jaren ieder jaar een deel van de besparingen in te boeken als bezuinigingsbedrag op de budgetten.

Je kunt wel raden wat er toen gebeurde: de Franse revolutie was er niets bij. In ieder managementteamoverleg stond het onderwerp op de agenda. De bezuiniging moest namelijk ook nog verdeeld worden over de verschillende deelbudgetten. Uren werden besteed aan discussies over mogelijke verdeelsleutels en menige vergadering eindigde in mineur vanwege de hoogoplopende meningsverschillen.

Maar dat was nog niet alles. De projectgroep had zich niet gerealiseerd dat je besparingspotentieel wel kunt identificeren volgens een theoretisch model, maar dat je daarbij ook rekening moet houden met langlopende verplichtingen en doorlooptijden van offertetrajecten. Een doorlopend contract levert de eerstkomende jaren namelijk geen enkele besparing op als je de contracten niet open kunt breken. Het is een mogelijkheid, maar niet een die de organisatie een goede en betrouwbare naam bezorgt in de markt.

Als een contract wel opnieuw in de markt kan worden gezet, moet het management goed beseffen dat een offertetraject inclusief voorbereiding toch minimaal een paar maanden in beslag neemt. Een theoretische besparing kan men dus pas omzetten in een daadwerkelijke besparing als het nieuwe contract ingaat. Pas na het eerste volledige contractjaar kan men de balans opmaken. Een theoretische berekening kan in de praktijk dus tegenvallen.

#### *Boekhouding: bron van alle financiële gegevens*

Op basis van de operationele definitie van inkoop (alles waar een externe factuur tegenover staat), is de bron voor de kwantitatieve informatie snel gevonden: de boekhouding. De facturen geven bijna alle informatie die nodig is voor verdere analyse: de leveranciers (naam, bankrekeningnummer, btw-nummer), het aantal facturen per leverancier, de facturen (aantal bestelregels op de factuur), het bedrag per factuur(regel), de aard van het ingekochte product of dienst (kostensoort) en het organisatieonderdeel waarvoor is ingekocht (kostenplaats).

De analyse gaat eenvoudig met een elektronische download van de boekhouding in een spreadsheetprogramma (MS Excel) of in een databaseprogramma (MS Access). Hierdoor kunnen de gegevens gemakkelijk geselecteerd, bewerkt en gesorteerd worden.

#### *Een goede voorbereiding is het voornaamste werk*

Ter voorbereiding op de analyse van de boekhouding is het noodzakelijk de kostensoorten te koppelen aan inkoopsegmenten. Inkoopsegmenten zijn samenhangende groepen van kostensoorten: gelijksoortige producten en diensten die men bij dezelfde leverancier zou kunnen inkopen. De wijze van bundeling van kostensoorten tot inkoopsegmenten is – binnen de definitie van een