

PROCUREMENT CONTROL

Procurement – of in gewoon Nederlands inkoop – krijgt vaak niet de aandacht die het verdient. Omdat kosten en kosteneffectiviteit er voor vrijwel iedere organisatie stevig toe doen is dat best opmerkelijk. Er zijn ook organisaties waar inkoop juist een zwaar accent kent. Overwegend zijn dat publieke of semi-publieke organisaties, die wettelijk verplicht moeten aanbesteden. Inkoopcoördinatie wordt vaak vooral als last en niet als lust ervaren door een combinatie van extrinsieke motivatie (het moet) en gezichtsverlies (ik mag zelf mijn leveranciersrelaties niet onderhouden). Meer aandacht voor inkoop en het sturen op de waardeontwikkeling uit inkoop kan geld opleveren. Wat zijn de mogelijkheden? En welke drivers onderscheiden we daarbij?

Waardemanagement 2.0

In veel organisaties is inkoop niet top of mind en gebeurt inkopen ten behoeve van het primaire proces versnipperd. Er is dan ook in de meeste gevallen geen helder en overzichtelijk inkoopbeleid. Dat betekent gemis aan schaal- en prijsvoordelen, risico's ten aanzien van de continuïteit van leveringen en risico's ten aanzien van de kwaliteit van leveringen. Om de meest in het oog springende risico's maar te benoemen.

Om een positieve waardeontwikkeling te borgen is voor vrijwel iedere organisatie een zekere bezinning op de inkoop gewenst, zo niet noodzakelijk. We onderscheiden daarbij inhoudelijk inkoopbeleid en organisatorisch beleid.

Inhoudelijk inkoopbeleid

Het inhoudelijke inkoopbeleid gaat over de verhoudingen tussen toeleveringsrisico's en hun impact op de waardeontwikkeling in zowel positieve als negatieve zin. Dit verband wordt zichtbaar gemaakt in de zogenaamde Kraljic matrix (figuur 2).

Financieel risico/belang	<p>Hefboomproducten Alternatieve leveranciers mogelijk, gestandaardiseerde kwaliteit</p> <p>Strategie: uitbaten van de inkoopkracht/concurrentiestelling</p>	<p>Strategische producten Moeilijk om van leverancier te veranderen. Belangrijk voor het proces van de inkoop</p> <p>Strategie: strategische alliantie, hechte relaties, co creatie/samenwerking</p>
	<p>Routine producten Groot aanbod, makkelijk aan te kopen</p> <p>Strategie: procesvereenvoudiging, verminderen aantal leveranciers, raamovereenkomsten</p>	<p>Knelpuntproducten Monopolistische markt (1 aanbieder), hoge entreebarrières</p> <p>Strategie: veiligstelling levering. Extra voorraad, zoeken naar alternatieven</p>
	Toeleveringsrisico	

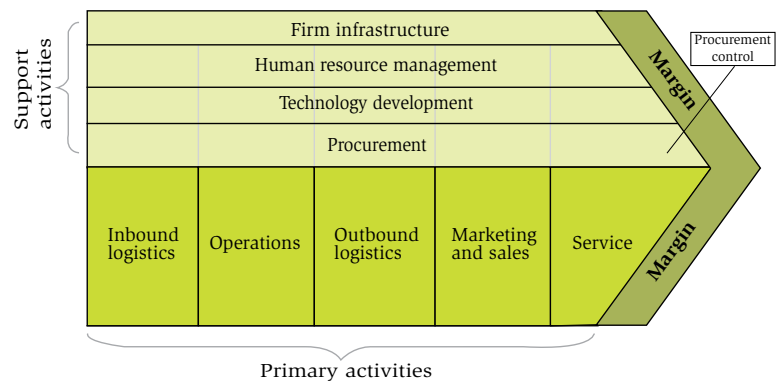
Figuur 2. Kraljic-matrix

Het inhoudelijk inkoopbeleid heeft betrekking op doelstellingen, normen en afhankelijkheden en stuurt op het 'wat', 'waar' en 'hoe vaak' kopen we in.

Een complicerende factor bij het opstellen van inhoudelijk inkoopbeleid is de sterke samenhang met de primaire maar ook de financiële processen. Zo kunnen er discussies ontstaan over prijs-/kwaliteitverhouding, de hoogte van de voorraad en de leveringscondities die ieder vanuit zijn eigen professie anders beoordeelt. Interne afstemming is dan ook bij het opstellen van inkoopbeleid van groot belang.

Organisatorisch inkoopbeleid

Organisatorisch inkoopbeleid heeft betrekking op hoe inkoop wordt verankerd in de structuur van de organisatie, processen en procedures. Het gaat vooral over 'hoe' kopen we in en 'wie doet het'. Succesvol inkopen moet ingebed



Figuur 1. Domein in de waardeketen

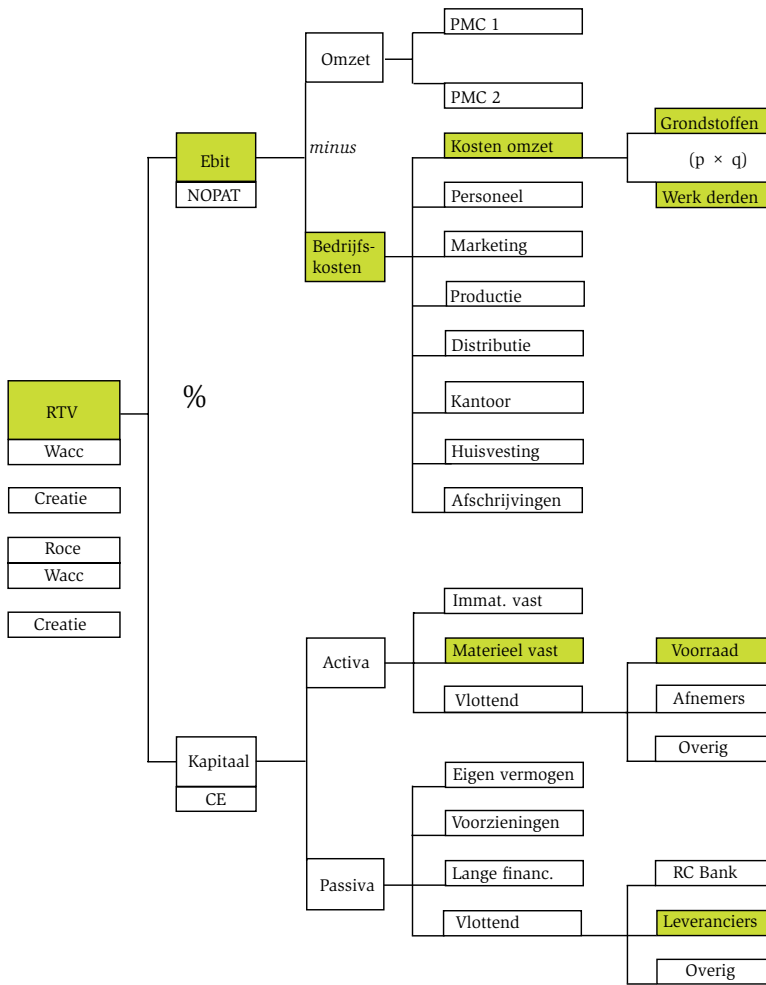
zijn in de organisatie en ook 'passen'. Van groot belang is hoe dan ook dat ieder betrokkene intrinsiek gemotiveerd is om aan het realiseren van de inkoopdoelstellingen mee te werken. Stoorzender daarbij is vaak de besturingsfilosofie en de bestaande cultuur. Het gaat om een goed besef en nut en noodzaak, maar ook om perceptie van lusten en lasten.

In een organisatie met een sterk decentraal besturingsmodel kan niet van de een op de andere dag een centraal aangestuurd inkoopproces worden geïmplementeerd, hoe groot de aantoonbare voordelen ook zijn. Door het verbreken van lokale leverancierscontacten is er immers niet alleen sprake van gezichtsverlies, maar ook verdwijnt de gunfactor uit informele contacten. Een hoog 'not invented here' gedrag zal het gevolg zijn.

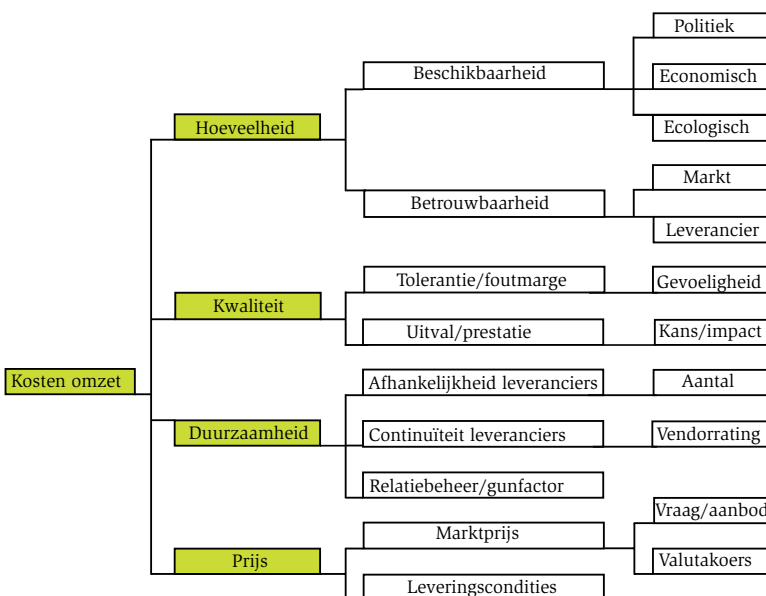
Beter is het om (met een Kraljic-matrix in de hand) te onderscheiden naar de aard van de inkoop en daar de inkoopmandatering op aan te passen. Met respect voor de verschillende velden van de matrix zal er dan sprake zijn van:

- » centralisatie van de inkooporganisatie daar waar de toeleveringsrisico's hoog zijn. Inkopen is vrijwel zonder uitzondering een 'hoofdkantoor' bevoegdheid, maar ook een centrale verantwoordelijkheid;
- » coördinatie door de inkooporganisatie als het weliswaar gaat om relatief hoge risico's, maar de wens is een decentrale verantwoordelijkheid in stand te houden en daarmee een decentrale bevoegdheid. Inkoop arrangeert raamcontracten;
- » agentschap van de inkoopfunctie in die gevallen dat prijs en schaalvoordelen een hoge impact hebben. Dat betekent dat er decentrale vrijheid is om de 'hoeveelheid' te bestellen, maar dat de inkoopfunctie verantwoordelijk is voor het 'hoe, waar en tegen welke condities'.





Figuur 3. Initiële drivers



Figuur 4. Verdieping

Vanzelfsprekend zijn er ook combinaties mogelijk. In ieder geval is van belang dat de organisatie niet alleen op de hoogte is van het inkoopbeleid in beide opzichten, maar ook bereid is zich eraan te gedragen. Is dit niet het geval dan ontstaat er het zogenaamde ‘maverick buying’. Wanneer er overeenkomsten zijn afgesloten voor bepaalde opdrachten is het in de praktijk vaak niet vanzelfsprekend dat iedereen binnen de organisatie daadwerkelijk gebruik maakt van die overeenkomsten. Daardoor worden deze niet optimaal benut en worden er wellicht opdrachten geplaatst bij andere partijen tegen andere condities. Dit kan zowel bewust als onbewust gebeuren. Bewust omdat de afgesloten overeenkomst niet exact aansluit bij de behoefte of onbewust omdat men niet op de hoogte is van de afgesloten overeenkomsten of de exacte inhoud daarvan. Ook kan er in gevallen sprake zijn van ‘burgerlijke ongehoorzaamheid’ of zelfs sabotage en obstructie. Dat laatste met name in internationaal perspectief.

Processen, procedures en instructies

Als een organisatie erg gevoelig is voor waardeontwikkeling uit inkoop, dan moet de organisatie zodanig op het behalen van de doelstellingen zijn gericht dat deze binnen de vastgestelde normen kunnen worden behaald. Niet zelden dwingen ook wet- en regelgeving af dat er op een bepaalde manier wordt gehandeld. In die gevallen is het van belang dat er beschreven inkoopprocessen en procedures zijn die reproduceerbaar en reconstrueerbaar aangeven hoe het verloop van inkooporders in termen van totstandkoming en prijsvorming is geweest. Het is ook hier van belang dat die processen er zijn om het succesvol inkopen te dienen en dat de processen geen doel op zich worden.

Metten is weten

Om de inkoopdoelstellingen te behalen is er een inkoopbeleid, zijn er inkoopplannen en is er een inkooporganisatie die het inkoopwerk doet. Inkoop heeft daarmee haar eigen planning & controlcyclus. Om te kunnen sturen op effectiviteit (halen we onze inkoopdoelstellingen) en efficiency (doen we dat op een slimme manier), is het van belang dat de informatie over inkoop op af te stemmen.

De waardeboom is ook hier een nuttig hulpmiddel om de verbanden en daarmee de key controls zichtbaar te maken (figuur 3). Het gaat dan om de initiële drivers achter resultaat en geïnvesteerd vermogen.

Deze drivers zijn deels direct en deels indirect aan de inkoopfunctie te relateren. Met name waar het over de balansposities gaat (onderin de waardeboom), is de invloed van de inkoopfunctie overwegend indirect.

Immers, pas als de bedrijfseconomische keuze wordt gemaakt het eigen wagenpark te desinvesteren en extern transport in te kopen komt inkoop aan tafel. Andersom; als er juist in materieel vast actief moet worden geïnvesteerd is dat een inkoopcompetentie. Bij de voorraadhoogte geldt de uitruil tussen de kosten van geïnvesteerd vermogen in voorraad versus de mogelijke inkoopvoordelen

of risicoreductie die samenhangen met bulkinkopen. En dat mede in relatie tot de mate van krediet die een leverancier wil geven.

De kwaliteit en de tijdige beschikbaarheid van de juiste hoeveelheden zijn een verantwoordelijkheid van de supply chain in het primaire proces en sturen inkoopdoelstellingen. Daarover meer in een volgende publicatie.

De directe impact van de inkoopfunctie is vanzelfsprekend het grootst bij te realiseren kostenvoordelen in relatie tot de exploitatie. *Figuur 4* zoekt daar in de waardeboom met enkele voorbeelden op in.

Hoe verder?

De focus van beheersingsinspanningen ligt ook bij inkoop veelal op efficiency en compliance. Beiden van enig belang maar tegelijk niet de hoofdzaak. Die hoofdzaak is vooral de effectiviteit van de inkoopinspanningen. Dat vinden we vooral terug in een rendement-risico afweging. Verbeterde efficiency heeft waarde-impact door lagere kosten, maar dat is schijneffectiviteit. Er zijn vooral re-

sultaten te behalen op korte termijn. Denk aan de belangrijke leverancier van kwaliteitsproducten en -diensten die zover is uitgeknepen dat hij ofwel de juiste kwaliteit niet kan leveren, ofwel het helemaal voor gezien houdt. Er is wel bespaard maar ten koste van toeleveringsrisico's.

Het is aan te raden de verbanden en de gevoeligheden binnen de organisatie bloot te leggen op basis van de beschreven inzichten. Dan kan er gericht worden vertaald naar enkele kengetallen die het mogelijk maken de doelmatigheid van het inkopen te volgen. Pas daarna is het van belang uit te rekenen hoeveel orders een inkoper met succes plaatst, hoeveel inkoopfacturen dat tot gevolg heeft en wat de 'procurement cycle time' of 'total cost savings from procurement' is.

Meer lezen?

Honing, ir. Remco van der, *Procurement control. Het beheersen van de inkoopfunctie vanuit financieel en organisatorisch perspectief*, Kluwer/Vakmedianet.

