

Inkoopdiagnose, wat is het nut ervan en hoe voer je dat uit?

Inleiding

Veel organisaties hebben een inkoopbeleid en beschikken over inkoopactieplannen. Toch ontbreekt het vaak nog vaak aan grondig inzicht in de status quo van de inkoop. In boardrooms is inmiddels het besef gerezen dat met het professioneel inrichten van de inkoopfunctie veel resultaat geboekt kan worden. Een periodieke inkoopdiagnose kan hierbij een belangrijk hulpmiddel zijn.

In deze verdieping van WOLCON Inkoopadvies leest u wat een inkoopdiagnose is, waarom het belangrijke informatiestromen oplevert en wat u met deze informatie vervolgens kunt doen.

Vragen die door het management over inkoop worden gesteld zijn?

- *Wat is het inkoopvolume per afdeling?*
- *Hoeveel leveranciers hebben we?*
- *Hoeveel facturen sturen al die leveranciers jaarlijks?*
- *Welk deel van de inkoop wordt via (mantel)contracten ingekocht?*
- *Worden inkoopprocedures te allen tijde nageleefd?*

De inkoopdiagnose biedt hierbij de oplossing. De inkoopdiagnose is een grondige, gedegen analyse van de huidige situatie en identificeert verbetermogelijkheden voor de toekomst.

Doel Inkoopdiagnose

Het belangrijkste doel van een Inkoopdiagnose is het vaststellen van een 0-situatie. Wat is de huidige stand van zaken met betrekking tot inkoop? Het resultaat van de inkoopdiagnose is een kristalhelder en gedetailleerd inzicht in de huidige stand van zaken. Meten is immers weten. De Inkoopdiagnose is bovendien een goede basis voor het opstarten van professionaliseringstrajecten en besparingstrajecten. Een andere belangrijk doel van een Inkoopdiagnose is het monitoren van veranderingen. Voor overheidsorganisaties geldt bovendien dat een inkoopdiagnose informatie verschaft over de aanbestedingsplichtigheid van inkoopsegmenten.

De Inkoopdiagnose verschaft inzicht in de inkoopprestatie van de organisatie. Van de inkoopstromen worden de volgende elementen in beeld gebracht:

Wie koopt **wat**, **bij wie**, en **hoe** in?

1. *Wie koopt in?* : analyse bedrijfssonderdelen
2. *Wat wordt gekocht?* : analyse inkoopsegmenten
3. *Waar wordt gekocht?* : analyse leveranciers
4. *Hoe wordt ingekocht?* : analyse professionaliteit inkoopfunctie

Een Inkoopdiagnose bestaat uit een kwantitatief deel en een kwalitatief deel.

Kwantitatieve inkoopdiagnose

De kwantitatieve diagnose geeft inzicht in de eerste drie vragen:

- *Wie koopt?* : analyse bedrijfssonderdelen
- *Wat wordt gekocht?* : analyse inkoopsegmenten
- *Waar wordt gekocht?* : analyse leveranciers

De eerste stap in de analyse is de productie van een download van alle inkoopfacturen uit een recente periode van 12 aaneengesloten maanden. Vervolgens worden deze gegevens gekoppeld aan het rekeningschema, het grootboek en leveranciersbestanden. De volgende stap is het elimineren van alle niet-beïnvloedbare inkoop uit de database, zoals subsidies, declaraties, BTW en dergelijke. Tenslotte worden alle leveranciers toegewezen naar inkoopsegmenten. Vervolgens wordt door middel van interviews met inkopers, medewerkers van de crediteurenadministratie, budgethouders en leadbuyers bepaald tot welk inkoopsegment de leveranciers behoren. Eventueel kunnen de inkoopsegmenten onderverdeeld worden in hoofd- en subgroepen. Op deze manier wordt een integrale database ontwikkeld. Vanuit deze database worden vervolgens diverse dwarsdoorsneden gemaakt om de inkoop nader te analyseren. Voor elk inkoopsegment wordt onder andere geanalyseerd welke leveranciers binnen het segment hebben geleverd, hoeveel facturen die leveranciers hebben gestuurd en hoe groot de aandeel van elke bedrijfsafdeling is binnen het inkoopsegment.

Daarnaast kan ook per bedrijfsafdeling een nadere kwantitatieve inkoopdiagnose worden uitgevoerd. Geanalyseerd kan onder andere worden hoeveel leveranciers en facturen het bedrijfsonderdeel heeft en voor welke inkoopsegment het bedrijfsonderdeel de grootste afnemer of leadbuyer is.

Kwalitatieve inkoopdiagnose

De kwalitatieve diagnose geeft inzicht in de volgende vraag:

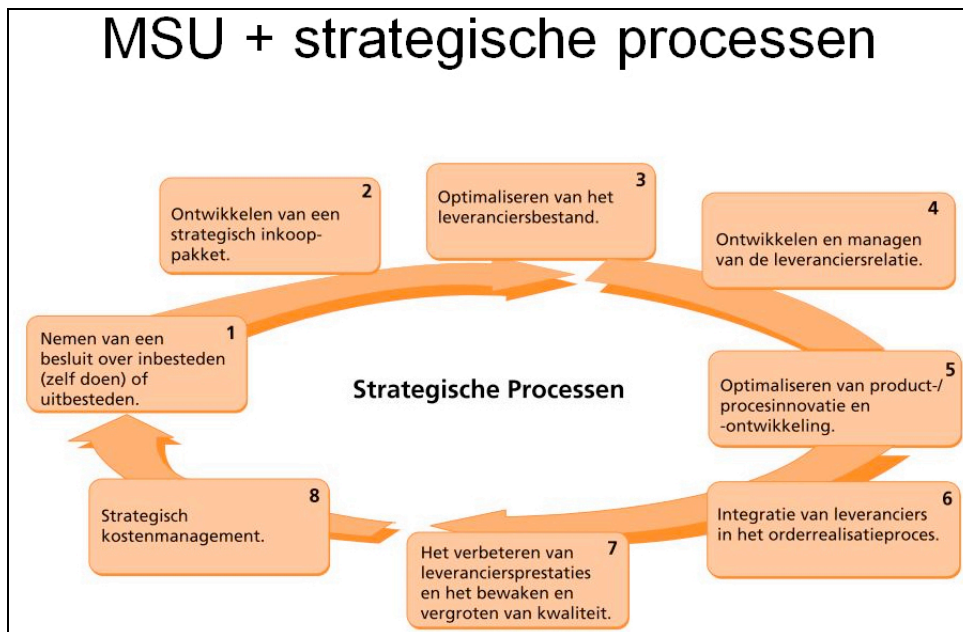
- Hoe wordt ingekocht: analyse professionaliteit inkoopfunctie

Het vaststellen van de professionaliteit van de inkoopfunctie kan op diverse manieren gebeuren. Een veel gebruikt model is het Michican State University (MSU) inkoopmodel. Dit model is ontwikkeld in de Verenigde Staten van Amerika aan de Michican State University door professor Robert Monczka.

Het MSU-model bestaat uit acht hoofdprocessen en zes ondersteunende processen. Deze veertien processen worden aan de hand van het MSU-model in kaart gebracht. Dit gebeurt aan de hand van interviews met sleutelpersonen binnen de organisatie zoals: budgethouders, leadbuyers, inkopers, controllers en afdelingshoofden. Daarnaast worden relevante documenten zoals contracten, inkoopplannen en het inkoopbeleid vergaard. Voor elk proces zijn beoordelingscriteria ontwikkeld en zijn volwassenheidsniveaus beschreven (van niveau 0 tot en met niveau 10). Hierbij geldt dat niveau 10 'best-in-class' is van het proces. Op deze manier kan de organisatie per proces worden vergeleken met het niveau van de 'best-in-class' organisaties.

Niet elk hoofdproces en niet elk ondersteunend proces is even belangrijk voor een organisatie. Op de niet-relevante processen hoeft de organisatie niet te focussen op de 'best-in-class' score.

Tot op heden is er in de wereld nog geen bedrijf dat op alle hoofdprocessen en alle ondersteunende processen tienvien heeft gescoord. Bedrijven met hoge scores zijn met name te vinden in bedrijfstakken waar inkoop een zeer belangrijke bedrijfsfunctie is. Te denken valt aan bijvoorbeeld de automotive-industrie. In deze industrie is de inkoopfunctie vaak een cruciale functie.



figuur 2: de hoofdprocessen van het MSU-model

Het eerste hoofdproces is het nemen van een besluit over inbesteden en uitbesteden. Een tien kan worden gescoord als de organisatie multidisciplinaire, organisatieoverstijgende besluitvormingsproces kent ten aanzien van inbesteden en uitbesteden. De organisatie scoort een 'één' als er geen gestructureerd besluitvormingsproces is.

Als tweede proces is het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket gedefinieerd. Dit hoofdproces identificeert in hoeverre de organisatie een professioneel beleid heeft ontwikkeld voor de diverse inkoopsegmenten.

Het derde hoofdproces is het opzetten van een world class leveranciersbestand. Als de organisatie bijvoorbeeld gedocumenteerd leveranciersselectieproces kent gebaseerd op toekomstige behoeften, waarbij er regelmatig beoordelingen plaats vinden van alle strategische leveranciers, wordt een 'acht' gescoord. Dit hoofdproces hangt nauw samen met het tweede hoofdproces.

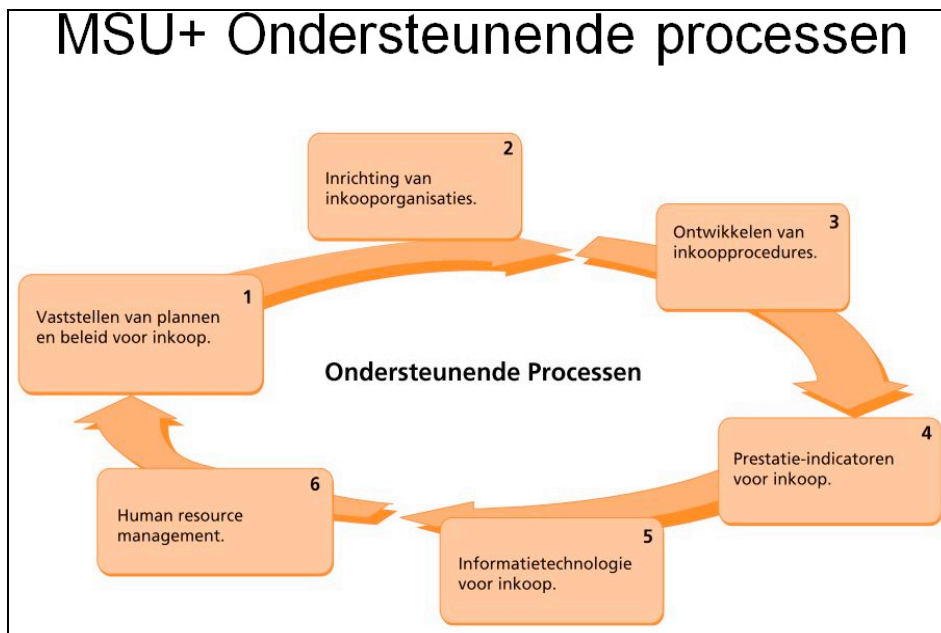
Ontwikkelen en managen van leveranciersrelaties is het vierde hoofdproces. Bij dit proces wordt gemeten in hoeverre met name strategische leveranciersrelaties geoptimaliseerd worden op basis van een transparante en zakelijke aanpak.

Het vijfde hoofdproces is optimaliseren van product-/procesinnovatie en –ontwikkeling. Dit proces inventariseert in welke mate kennis in de leveranciersmarkt benut wordt om de eigen producten en processen te optimaliseren.

Als zesde hoofdproces is het integreren van leveranciers in het orderrealisatieproces gedefinieerd. Bij dit proces wordt geanalyseerd in welke mate bijvoorbeeld bestel- en facturatie processen geautomatiseerd zijn.

Het verbeteren van de leveranciersprestaties en bewaken en vergroten van de kwaliteit is het zevende hoofdproces. Dit proces inventariseert onder andere de mate waarin leveranciersprestaties worden gemeten en samen met de leverancier worden geoptimaliseerd.

Het laatste hoofdproces is strategisch kostenmanagement. Bij dit proces wordt gemeten in hoeverre de organisatie kostendrijvers identificeert en samen met de waardeketen in staat is kostenreducties uit te voeren.



figuur 3: de ondersteunende processen van het MSU-model

Naast de acht hoofdprocessen kent het MSU-model zes ondersteunende processen. De ondersteunende processen vormen de basis voor de hoofdprocessen. Als de ondersteunende processen niet goed genoeg zijn ingericht, kan een organisatie maximaal een 'zes' scoren op de acht hoofdprocessen.

Het eerste ondersteunende proces is het vaststellen van inkoopplannen en -beleid. Dit ondersteunende proces geeft aan in hoeverre inkoopplannen en -beleid verweven zijn met de algemene organisatieplannen en -beleid.

Inrichting van de inkooporganisatie is het tweede ondersteunende proces. Belangrijk aspect hierbij is in hoeverre inkoop een strategische rol in de organisatie vervult. Indien de inkooporganisatie volledig in lijn is met het algemene beleid en doelstellingen en er functiescheiding bestaat tussen strategische-, tactische- en operationele inkoop, kan de organisatie een 'tien' scoren.

Als derde ondersteunende proces is het ontwikkelen inkoopprocedures gedefinieerd. Bij dit proces wordt geïnventariseerd in hoeverre een organisatie gebruik maakt van inkoopprocedures op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Het vierde ondersteunende proces is het opstellen van prestatie-indicatoren voor inkoop. Als een organisatie inkoopprestatie-indicatoren een onderdeel zijn van een integraal pakket van organisatie-prestatie-indicatoren, en als de indicatoren regelmatig op managementniveau worden geëvalueerd, kan een 'negen' gescoord worden.

Informatietechnologie voor inkoop is het vijfde ondersteunende proces. Bij dit proces wordt geïnventariseerd in hoeverre informatietechnologie binnen de inkoopfunctie is geïntegreerd.

Het laatste ondersteunende proces is Human Resource Management. Aspecten als beloning, inkooptraining, worden bij dit hoofdproces geïnventariseerd.

Conclusies en aanbevelingen

De inkoopdiagnose is een inkoopinstrument waarmee de kwantitatieve en kwalitatieve status quo van een organisatie geanalyseerd wordt. Daarmee vormt de inkoopdiagnose een uitstekende basis voor andere inkoopinstrumenten zoals een professioneel inkoopbeleid en inkoopactieplannen. De resultaten van de kwantitatieve inkoopdiagnose kunnen met name goed worden toegepast worden in de identificatie van besparingstrajecten. De resultaten uit de kwalitatieve inkoopdiagnose kunnen met name goed toegepast worden voor het identificeren van professionaliseringstrajecten. Door het periodiek uitvoeren van de inkoopdiagnose kunnen resultaten uit het verleden vergeleken worden met de huidige situatie.

WOLCON Inkoopadvies
drs André Wolterink
wolterink@wolcon.nl
06-21807387
Zeilmaker 2d
Postbus 15
3860 AA Nijkerk