

HET EFFECT VAN BESPAREN OP INKOOPT

Dupont ook in 2016 handig hulpmiddel

Een van de modellen waar inkopers vaak op teruggrijpen is het bijna 100 jaar oude Dupont-model. Maar oud of niet, het model toont op een eenvoudige manier aan wat het effect is van inkoopbesparingen op de rentabiliteit van de organisatie. Een organisatie die het model begrijpt en toepast, kan ook vandaag het verschil maken.

DOOR ROYAN VAN VELSE EN KOEN DE WIJS

Gekscherend wordt weleens beweerd dat inkopen het op één na oudste vak ter wereld is. In vroegere tijden heette het weliswaar ruilhandel, maar het principe is nog steeds hetzelfde: het gaat om een transactie die ontstaat door een prestatie met een geldelijke tegenprestatie. De werkwoorden ‘kopen’ en ‘verkopen’ zijn in de geschiedenis veelvuldig gebruikt en gaandeweg verbijzonderd middels het werkwoord inkopen. Met deze handeling wordt tegenwoordig het rationeel en weloverwogen kopen bedoeld.

INKOOPMODELLEN

Door de tijd heen en zeker in de laatste decennia, zijn er heel wat modellen verschenen die aantonen hoe belangrijk het is om ‘in te kopen’ in plaats van simpelweg te ‘kopen’ of te ‘bestellen’. De Kraljic-matrix, het model van Monczka en de toepassingen van Porter zijn onder inkopers meer dan bekend. Het oudste model, genaamd Dupont, stamt uit 1919. Het wordt vandaag de dag nog altijd toegepast. Dupont, een van origine Belgische onderneming gevestigd in de Verenigde

Staten, paste in dat jaar het model toe om aan te tonen wat het effect is van een goede, oftewel doordachte inkoop op de rentabiliteit van een onderneming.

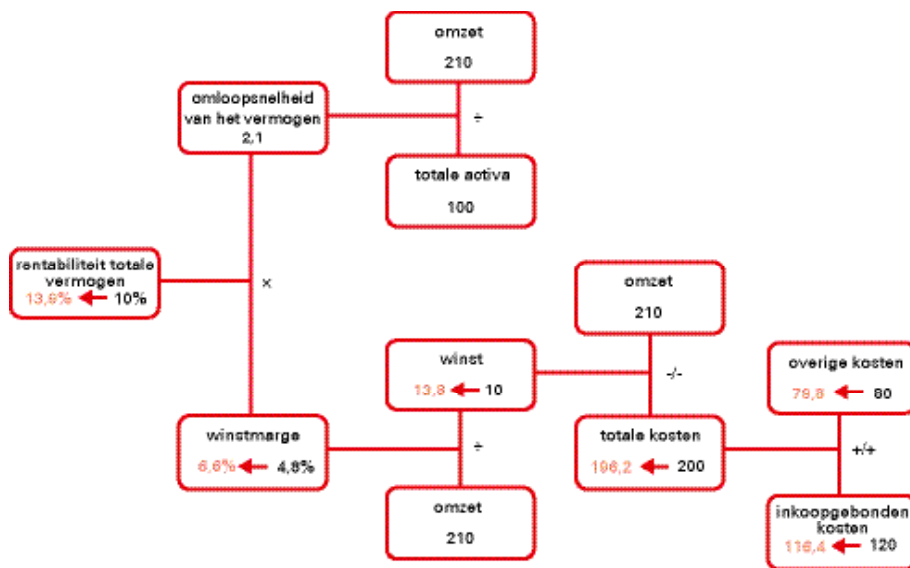
Het Dupont-schema toont aan dat financiële successen op het gebied van inkoop een direct effect hebben op de financiële performance van een onderneming. De winstgevendheid van deze onderneming wordt hierin uitgedrukt middels het kengetal ‘rentabiliteit totale vermogen’. Dit kengetal geeft de winstgevendheid aan van het totaalvermogen. Het schema illustreert de samenhang tussen onderdelen van de balans en verlies- en winstrekening en geeft inzicht in de totstandkoming van de winst. Met het verlagen van de kosten, dus ook van de inkooprijzen, wordt de winstmarge positief beïnvloed en daarmee de rentabiliteit.

DUPONT-SCHEMA

Het schema is een hulpmiddel om het effect van inkoopbesparingen op de rentabiliteit te illustreren. Het is niet alleen toepasbaar op bedrijven en industrieën, maar

ook op zorginstellingen. In het getoonde model (zie pagina hiernaast) is, door de inkoopkosten met 3 procent te verlagen, de rentabiliteit van de organisatie met 39 procent gestegen, van 10 procent naar 13,9 procent. Het schema wordt van rechts naar links gelezen. Door aan het begin de lagere inkoopgebonden kosten op te tellen bij de overige kosten van de onderneming, bedragen in het voorbeeld de totale kosten nog maar 196,2 in plaats van 200. Die overige kosten bestaan onder meer uit rente, afschrijvingen en personeelskosten.

De overige kosten gaan ook iets omlaag bij betere inkoop omdat er minder wordt geleend en minder rente hoeft te worden betaald, hetgeen zichtbaar wordt in de uiteindelijke rentabiliteit. In het schema is uitgegaan van een rente van 5 procent op een besparing van 3,6 (hetgeen resulteert in 0,18 minder kosten). In de zorg is het niet ongebruikelijk dat een groot ziekenhuis per dag een miljoen euro aan uitgaven heeft en per maand een miljoen euro aan rente betaalt. Minder lenen



Een voorbeeld van het Dupont-model. Door de inkoopkosten met 3 procent te verlagen, is de rentabiliteit van de organisatie met 39 procent gestegen (van 10 naar 13,9 procent).

loont dus onmiddellijk. Door het verkregen bedrag van 196,2 af te trekken van de omzet, verschijnt er een winst van 13,8 in plaats van de oorspronkelijke 10. De omzet wordt gerealiseerd door onder andere subsidies, vergoedingen vanuit de DBC's en DOT's (zie kader), en door de vergoedingen van overige zorgprestaties.

De DBC's en DOT's maken overigens ook onderdeel uit van de totale kosten, dit keer niet als inkomsten maar als uitgaven. Dankzij de verlaging van de inkoopkosten is in dit model de winstmarge gestegen van 4,8 naar 6,6 procent. Wanneer deze winstmarge wordt vermenigvuldigd met de omloopsnelheid van het vermogen,

DBC EN DOT

Een DBC (DiagnoseBehandelCombinatie) en een DOT (DBC op weg naar transparantie) zijn in de gezondheidszorg codes die een bepaald zorgproduct omschrijven. Dat zorgproduct bestaat uit een weergave van activiteiten en verrichtingen rondom een patiënt in een ziekenhuis, en is opgebouwd uit de volgende elementen: zorgtype, zorgvraag, diagnose, behandeling. Alle onderdelen van polibezoek tot onderzoek, behandeling en controle zitten hierin. Een DBC/DOT levert een totaalbedrag op (de vergoeding die een ziekenhuis ontvangt van een zorgverzekeraar) en houdt rekening met aspecten als materiaalkosten, overhead, kapitaallasten, rente en marge.

De interne discussie binnen een ziekenhuis ten aanzien van verzekeraars in relatie tot de DBC/DOT's, is vaak of deze genoeg opbrengsten genereren. Sommige zorgproducten zijn namelijk kostendekkend maar andere zijn dat weer niet. Een ziekenhuis kan hierdoor meer marge hebben maar ook meer verlies leiden. Hierbij is de uitdaging voor een inkoopafdeling om de materialen en diensten voordelig en toch kwalitatief hoogwaardig in te kopen. Hiermee wordt een substantiële bijdrage geleverd aan een verhoging van de winstmarge en een verlaging van de totale kosten.

levert dit een rentabiliteit van het totale vermogen op van 13,9 procent in plaats van de oorspronkelijke 10 procent. De omloopsnelheid wordt berekend door de omzet te delen door de totale activa. Tot deze activa behoren onder meer de gebouwen, de voorraden, de inventaris, de liquide middelen en de vorderingen. Een rentabiliteitsvermeerdering van 39 procent op het totale vermogen aan de hand van een model dat bijna een eeuw oud is, is beslist een trigger om de processen in een organisatie eens onder de loep te nemen.

HET VERSCHIL

Niet alleen goede inkoop, die staat voor lagere tarieven maar voldoende kwaliteitsbehoud, levert een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat. De werkprocessen en het beheer van de organisatie alsook de conjunctuur, hebben een grote impact op het financieel resultaat. In een ziekenhuis bestaat de inkoopspend uit een derde van de totale omzet. Die spend is beïnvloedbaar door een voortvarend inkoopbeleid. Wat bespaard wordt aan het begin van de keten, wordt extra terugverdiend tijdens het hele proces dat daarna volgt. Dat is waar het Dupont-model zich hard voor maakt. Een inkoopafdeling is daarmee een professionele partner in het gezamenlijk bereiken van een optimaal bedrijfsresultaat. Een organisatie die het Dupont-model begrijpt en toepast, maakt hiermee het verschil.



Koen de Wijs (links), strategisch inkomer bij ziekenhuis Rijnstate, en Royan van Velse, manager Inkoop bij ziekenhuis Rijnstate.