HOEVEEL INKOPERS ZET JE IN?

Inkoop is in veel organisaties nog steeds een ondergeschoven kindje. Dat is jammer, want die organisaties doen zichzelf tekort. De stap van 'kopen' naar 'strategisch inkopen' levert namelijk zoveel meer op dan alleen maar geld.

DOOR ROEL FELDMAN EN ROYAN VAN VELSE*

Dat inkoop meerwaarde heeft voor een organisatie wordt onderhand als bekend verondersteld. Het inmiddels meer dan honderd jaar oude model van Dupont toont keer op keer aan dat goed inkopen aan de voorkant onevenredig veel rendement oplevert aan de achterkant. Al decennia lang luidt het advies: investeer niet alleen in verkoop, maar ook in inkoop. Met name daar bevindt zich het laaghangend fruit.

VAN KOPEN NAAR INKOPEN

Organisaties maken de beweging van kopen naar inkopen. Er wordt niet zozeer meer gekeken naar tarieven en vervolgens besteld, maar een professionele inkoopafdeling acteert op het strategisch vlak. Dat betekent onder meer:

> dat er wordt nagedacht over de total cost of ownership (TCO) of de total value of ownership (TVO);
> dat er voldoende aandacht wordt besteed aan contractmanagement en aan leveranciersmanagement en
> dat er wordt gestreefd naar partnerships.

De markt wordt dan continu verkend door inkopers, partners worden uitgedaagd en duurzaamheid is een focus. Dit strategische geheel zorgt ervoor dat niet alleen de kosten kunnen dalen, maar ook en vooral dat kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid en continuïteit geborgd worden. Het geheel is waar echt inkopen om draait.

VERSCHILLENDE OPVATTINGEN

In de praktijk kun je over strategische inkoop praten of je kunt het daadwerkelijk doen. Over hoe je het doet zijn de meningen verdeeld. Iedereen lijkt namelijk verstand te hebben van inkoop. Over met wie je het doet verschillen de opvattingen eveneens. De vraag is dan ook: hoeveel inkopers moet je inzetten om die strategische doelen te borgen?

DUIZENDPOOT

Vooropgesteld: een inkoper is niet iemand die het leuk vindt om louter een bestelling te plaatsen. Nee, een inkoper is iemand met een breed takenpakket. Hij moet onder meer:

> met de business kunnen overleggen;
> in staat zijn om specificaties op te stellen;
> kunnen selecteren;
> kunnen samenwerken met verschillende stakeholders;
> kunnen onderhandelen;
> interesse hebben in de markt; en
> voldoende juridische kennis bezitten om ook nog eens een contract op te stellen.

Ja, een inkoper moet iets hebben van een duizendpoot. En de clou van dit alles is dat je als organisatie in de regel niet genoeg hebt aan één van die duizendpoten maar dat je er meerdere van zou willen inhuren. Dat is de enige manier om daadwerkelijk strategisch in te kopen.

RELATIE AANTAL INKOPERS EN SPEND

Het aantal inkopers per organisatie verschilt. Het is interessant om te zien hoeveel inkoopspend (inkoopvolume per jaar) een inkoper onder zijn hoede heeft. Een aantal voorbeelden.

> ***Verzekeraar***. Bij een van de grote verzekeraars beheren de inkopers gemiddeld 16 miljoen euro per persoon.
> ***Ziekenhuis***. Bij een van de topklinische ziekenhuizen in ons land is dat 13 miljoen euro per jaar
> ***Energiemaatschappij***. Inkopers bij een landelijke energiemaatschappij zitten op een spend van 20 miljoen euro. Er zijn ook bedrijven waar de spend rond de 50 miljoen euro per medewerker bedraagt.

Het is duidelijk dat als je veel contracten en leveranciers onder je hoede hebt, de inkoper beduidend minder aandacht kan besteden aan de individuele leveranciers en aan marktontwikkelingen. Dat gaat ten koste van de kwaliteit van inkoop.

Spend is echter niet de enige graadmeter voor het aantal inkopers. Ook de mix van producten en diensten en de complexiteit ervan moeten worden meegenomen in de afweging. Dat is vanzelfsprekend erg sectorafhankelijk. Sommige bedrijven kopen immers minder soorten producten en diensten in dan andere.
Ook de scheiding tussen centrale en decentrale inkoop speelt hierbij een rol. Bij multinationals worden immers in veel gevallen ook internationale raamcontracten afgesloten waardoor de inkopers in de landen hun handen meer vrij hebben voor de resterende spend.

HOEVEEL PROCENT VAN DE SPEND VOOR STRATEGISCHE INKOOP?

De norm voor inkoopkosten die internationaal gehanteerd wordt is die van 1,2%. Deze houdt in dat 1,2% van de inkoopspend kan worden besteed aan de strategische inkoopfunctie. Daar vallen dan niet alleen de salarissen van de inkopers onder, maar ook hun overige kosten, zoals smartphone, eventueel auto, werkplek, opleidingen wen dergelijke. Dit betekent dat bij een spend van 150 miljoen euro een bedrag van 1,8 miljoen euro besteed zou mogen worden aan inkoop.

Soms worden normen gehanteerd van 1% of 0,8% wanneer de mix weinig complex is of wanneer er ook centraal (internationaal) wordt ingekocht. De bandbreedte 0,8 tot 1,2% is er in ieder geval een die strategisch inkopen mogelijk maakt. Onder die grens blijft het toch vaak bij kopen en bereik je een lager niveau van inkoopvolwassenheid.

WAT IS HET RENDEMENT VAN EEN INKOPER?

Daar waar twijfel ontstaat over het daadwerkelijk in te zetten aantal inkopers loont het de moeite om te berekenen wat een inkoper per uur terugverdient. Met andere woorden: wat is het rendement van de inkoper?
Dat berekenen is niet zo moeilijk: zet de besparingen (die in de meeste gevallen zijn opgenomen in een target of een KPI) af tegen het aantal uren waarvoor een inkoper is gecontracteerd. Het resultaat is vaak verrassend en verhelderend en toont in veel gevallen aan dat een inkoper zijn salaris meer dan dubbel en dwars terugverdient.
In dit geval wordt er alleen nog maar naar de financiële opbrengsten gekeken. >>

Maar zoals eerder aangegeven zorgt de inkoper ook voor veiligheid, kwaliteit, duurzaamheid en continuïteit (de value). Die zouden ook nog in euro's uitgedrukt kunnen worden.

BUSINESS CASE

Wanneer je de verdienste per uur in beeld hebt is het interessant om een businesscase te maken waarbij er een extra inkoper wordt ingezet. Als de verdienste per uur per inkoper dan niet of nauwelijks wijzigt, wordt het rendement dus wel degelijk verhoogd. Op deze wijze hebben veel inkoopafdelingen hun bijdrage aan het ondernemingsresultaat substantieel verbeterd, enkel en alleen door meer inkopers in te zetten.

Het lijkt eenvoudig, het is dan ook een simpele rekensom, maar je moet erop durven vertrouwen. En je kunt het uitproberen door een tijdelijke inkoper aan te stellen. Daarbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat beschikbare goede inkopers een schaars goed aan het worden zijn.

CREËER RUIMTE VOOR INKOOP

Goed inkopen is belangrijk, daar is iedereen het over eens. Toch is inkoop in veel bedrijven nog steeds een ondergeschoven kindje. Deze bedrijven doen zichzelf tekort. De stap van 'kopen' naar 'strategisch inkopen' levert namelijk zoveel meer op dan alleen maar geld. Met voldoende inkopers borg je niet enkel de prijs van een product of een dienst. Het veelomvattende karakter van de inkooptaken verdient echt dat er daadwerkelijk ruimte voor wordt gecreëerd. <<

*Roel Feldman (rechts) is vanaf 1 maart strategisch inkoper bij PreZero Nederland. Royan van Velse is daar manager inkoop en facilitaire zaken.

Waardegerichte inkoop
Inkoop op strategisch niveau

Bestel nu voor € 60,-
excl. btw

Waardegerichte inkoop reikt de bouwstenen aan om inkoop in deze sterk veranderende wereld een serieuze rol te geven op strategisch niveau

Het boek Waardegerichte inkoop biedt:

- **Inzicht in wat de groei van inkoop in de weg zit;**
- **Hoe de stap te maken naar het inkopen van waarde;**
- **Strategieën om leveranciers te laten bijdragen aan klantwaarde;**
- **Strategieën om leveranciers te laten bijdragen aan maatschappelijke waarde;**
- **Hoe van leveranciers businesspartners te maken;**
- **Hoe je door grootschalige sloop en herbouw van inkoop het strategische niveau bereikt.**

Boek geschreven door Gerco Rietveld *(auteur van Inkoop een nieuw paradigma)*

Bestel nu via www.vakmedianetshop.nl/waardegerichte-inkoop

VMN VAKMEDIANET