

Stappenplan Berekenen van Inkoopresultaat

Ir. F. Schotanus

Het behalen van inkoopresultaat is een veelgebruikte en duidelijke doelstelling voor inkoopafdelingen. Het berekenen van de hoogte van het inkoopresultaat is daarentegen veelal minder duidelijk. Aan de hand van het volgen van een aantal stappen zal in het vervolg van dit artikel verduidelijkt worden hoe inkoopresultaat berekend kan worden.

De definitie voor inkoopresultaat die hierbij gebruikt zal worden, is opgedeeld in twee delen. Deze luiden als volgt:

1. Inkoopresultaat voor nieuwe producten of diensten

specificatiebesp. + (gem. TCO offerteprijs - TCO contractprijs) - onkosten project

opbrengsten *kosten*

2. Inkoopresultaat voor bestaande producten of diensten

(TCO kosten vorige situatie - TCO kosten nieuwe situatie) - onkosten project

opbrengsten *kosten*

Onder TCO wordt 'Total Cost of Ownership' verstaan. Er wordt hierbij niet alleen gekeken naar de inkoopprijs, maar ook naar alle andere kosten, welke een product of dienst met zich meebrengt nadat de aanschaf heeft plaatsgevonden.

Het eerste deel van de definitie van inkoopresultaat wordt gebruikt bij aankopen, waarbij het inkoopresultaat niet kan worden berekend door een vergelijk te maken met de vorige situatie. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer producten of diensten worden ingekocht, waar het bedrijf geen ervaring mee heeft.

Het tweede deel van de definitie geldt voor aankopen, waarbij wel een vergelijk kan worden gemaakt met de vorige situatie. Dit geldt voor onder andere vervangingsaankopen, make or buy beslissingen en verlengingen van contracten. Hierbij dient rekening te worden gehouden met indexcijfers (of marktprijs, adviesprijs, catalogusprijs et cetera) en gekochte hoeveelheden. Wanneer geen indexcijfers voor handen zijn, moet vergeleken worden met het inflatiecijfer. Gemiddeld zal het inflatiecijfer een goed vergelijk mogelijk maken tussen verschillende periodes.

Inkoopresultaat kan worden begroot, wanneer een inkoopproject wordt opgestart. Bij de afronding van een dergelijk project wordt het definitieve inkoopresultaat vastgesteld aan de hand van de daadwerkelijk geboekte resultaten.

Een inkoopproject hoeft niet perse gericht te zijn op het inkopen van goederen. Er kan ook sprake zijn van besparingen op factureringskosten, onderhoudskosten, gebruikskosten, voorraadkosten et cetera.

Om het inkoopresultaat voor nieuwe producten of diensten te berekenen dienen de volgende stappen te worden genomen.

1. Inkoopresultaat voor nieuwe producten of diensten

1.a. Bepalen van inkoopomzet

De hoogte van het inkoopresultaat is afhankelijk van de hoogte van de inkoopomzet. Wanneer bijvoorbeeld een raamcontract wordt afgesloten kan inkoopresultaat alleen behaald worden als het contract daadwerkelijk wordt gebruikt. Hoe scherp een raamcontract ook is afgesloten, als er geen gebruik van wordt gemaakt door middel van bestellingen, kan geen positief inkoopresultaat worden geboekt. Nagegaan dient dan te worden of het contract wel goed wordt gepromoot of dat er andere redenen zijn waarom er geen omzet op het contract wordt gemaakt.

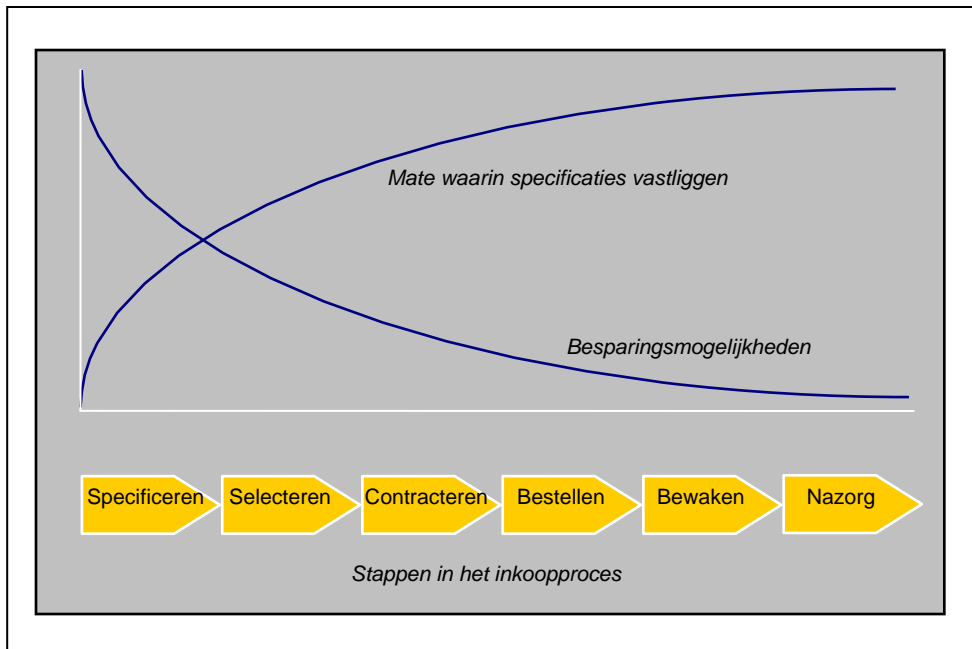
Voor het afsluiten van het contract zal een verwachting van de omzet moeten worden gegeven. Dit om het verwachte te behalen inkoopresultaat uit te kunnen rekenen. Deze verwachting zal achteraf aangepast dienen te worden naar de daadwerkelijke omzet. Het uiteindelijke inkoopresultaat kan daardoor groter worden dan verwacht (bij een hogere omzet van het contract dan verwacht) of lager worden dan verwacht (bij een lagere contractparticipatie dan verwacht). Stel bijvoorbeeld dat per ingekocht product een inkoopresultaat van € 100,- wordt geboekt. Dan zal met een verwachte omzet van 1000 stuks en een daadwerkelijke omzet van 1500 stuks, het totale inkoopresultaat € 50.000,- hoger uitvallen dan verwacht voor het betreffende contract.

1.b. Bepalen of er sprake is van inkoopopbrengsten door specificeren

De eventuele inkoopopbrengsten voor de specificatiefase zijn gelijk aan de totale specificatiebesparingen voor het uiteindelijke bestelde product.

Door een vroege betrokkenheid van zowel inkoper als klant kunnen er in het voortraject van het inkopen van een nieuw product al grote besparingen worden gerealiseerd. Met name in de eerste fase van het inkoopproces kunnen besparingen worden geboekt zoals te zien in figuur 1. Naarmate het inkoopproces vordert, ligt de mate van specificaties vaster en daalt het besparingspotentieel.

Bij het ontwerp wordt de kostprijs van een product al voor zo'n 70% vastgelegd. Het is van hoogst belang dat de ontwikkelaar zich daar voldoende van bewust is. Voorkomen dient te worden dat speciale componenten gebruikt worden, terwijl standaardcomponenten voordeliger zijn.



Figuur 1. Beïnvloedingsmogelijkheden van integrale kosten (Telgen 1994)

Enkele verdere opmerkingen naar aanleiding van specificaties luiden:

- Specificatiebesparingen kunnen zowel door technici als door inkopers worden behaald. Als al goed gespecificeerd is op het moment van de inkoopaanvraag, zal de inkoper hiervoor geen inkoopresultaat meer kunnen boeken.
- Het is de taak van de inkoper om voor zover mogelijk zijn specificatiekennis over te dragen aan de betreffende technici, waardoor een volgende gelijksoortige inkoopaanvraag wel al direct goed gespecificeerd zal zijn.
- Ook als de inkoper zijn werk perfect uitvoert, hoeft het niet altijd zo te zijn dat hij specificatiebesparingen kan boeken. Dit is het geval wanneer de specificaties al direct goed zijn na de eerste inkoopaanvraag. In een dergelijk geval heeft een inkoper wel meer tijd voor andere zaken en zal daarop meer inkoopresultaat kunnen boeken.
- Specificatiebesparingen kunnen plaatsvinden op het technische maar ook op het logistieke vlak. De hoogte hiervan kan per leverancier verschillen.
- Voorbeeld specificatiebesparing voor nieuw product:

De inkoopaanvraag luidt 25 19 inch monitoren. De inkoper komt echter overeen met de gebruiker om 25 17 inch monitoren aan te schaffen. Het betreffende inkoopresultaat is in waarde uit te drukken door de kosten tussen beide opties te vergelijken.

1.c. Bepalen of er sprake is van leveranciersselectie inkoopopbrengsten

De eventuele selectieopbrengst is gelijk aan de gemiddelde TCO offerteprijs minus de voordeligste TCO offerteprijs.

De gemiddelde TCO offerteprijs dient gebruikt te worden, omdat wanneer geen leveranciersselectie plaats zou vinden, een willekeurige leverancier gekozen zou zijn. Door toeval kan dan de voordeligste offerte gekozen worden, echter kan dit ook de minst voordelige offerte zijn. Op de lange termijn en na het gebruiken van meerdere leveranciers, zal bij benadering de gemiddelde TCO offerteprijs betaald worden. Wanneer er wel een leveranciersselectie plaatsvindt zal steeds de voordeligste TCO offerteprijs gekozen worden.

De toegevoegde waarde van een inkoper ligt hier dus in het selecteren van de voordeligste leverancier. De inkoopopbrengst is dan ook het verschil tussen (geen leveranciersselectie = gemiddelde TCO offerteprijs) en (wel leverancierselectie = voordeligste TCO offerteprijs).

1.d. Bepalen of er sprake is van onderhandelingsinkoopopbrengsten

Het eventuele onderhandelingsresultaat is gelijk aan de TCO offerteprijs van de gekozen leverancier minus de uiteindelijke TCO contractprijs. Wanneer door onderhandelingen een lagere prijs (contractprijs) wordt bedongen dan de offerteprijs, zullen dus inkoopopbrengsten worden geboekt.

1.e. Bepalen van kosten van inkopen

Ten koste van het inkoopresultaat moeten de kosten van het inkoopproject gerekend worden (uren x tarief + overige onkosten (bijvoorbeeld reiskosten)). De kosten zijn eventueel onder te verdelen naar zoekkosten (desk en field research), specificatiekosten, selectiekosten, onderhandelingskosten en monitoringskosten (kosten voor het evalueren van de prestaties van de leverancier).

1.f. Bepalen van totale inkoopresultaat

Het totale inkoopresultaat voor nieuwe producten of diensten is gelijk aan de

totale inkoopopbrengsten (eventuele specificatie- selectie- en onderhandelingsopbrengsten) minus de inkoopkosten.

In tabel 1 wordt een rekenvoorbeeld gegeven voor de berekening van inkoopresultaat voor een nieuw product.

Omschrijving	Lev. 1 ¹	Lev. 2	Lev. 3	Gem.	Inkoopres.
a) verw. Omzet via contract	1000 st.	1000 st.	1000 st.		
b) var. specificatiebesparing	€ 0,35	€ 0,35	€ 0,25		
omzet x var. spec.besp.	€ 350	€ 350	€ 250		
vaste spec.besp.	n.v.t. ²	€ 0	€ 100 +		
Totaal	€ 350	€ 350	€ 350		€ 350
c) offerteprijs per stuk	€ 1,65	€ 1,50	€ 2,50		
Onderhoudskosten	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		
Gebruikskosten	€ 1,00	€ 1,00	€ 1,25		
indirecte kosten	€ 0,75	€ 0,20	€ 0,50		
Restwaarde ³	onbekend	onbekend	Onbekend +		
variabele TCO prijs ⁴	€ 3,40	€ 2,70	€ 4,25		
omzet x var. TCO prijs	€ 3400	€ 2700	€ 4250		
vaste kosten ⁵	€ 200	€ 100	€ 0 +		
totaal⁶	€ 3600	€ 2800	4250	€ 3550	€ 750
d) var. onderhandelkorting		€ 0,05			
omzet x var. korting		€ 50			
vaste korting		€ 50		+	
Totaal		€ 100			€ 100
e) kosten project				-€ 200	- € 200
f) Inkoopresultaat					€ 1000

Tabel 1. Voorbeeld berekening inkoopresultaat nieuw product

¹ Lev. staat voor leverancier, gem. staat voor gemiddelde, inkoopres. staat voor inkoopresultaat

² Alleen die waardes dienen ingevuld te worden welke van toepassing en betrouwbaar zijn

³ Restwaarde kan ook negatief zijn door bijvoorbeeld verwijderingskosten

⁴ Er zal gerekend moeten worden met de contante waardes

⁵ Bijvoorbeeld initiële kosten ofwel eenmalige kosten om een product te kunnen gebruiken

⁶ Inkoopresultaat = ((€ 3600 + € 2800 + € 4250) / 3) – € 2800 = € 750

Om het inkoopresultaat voor bestaande producten of diensten te berekenen dienen de volgende stappen te worden genomen.

2. Inkoopresultaat voor bestaande producten of diensten

2.a. *Bepalen of er sprake is van specificatiebesparingen*

Het inkoopresultaat is gelijk aan de kosten van de vorige situatie (gecorrigeerd met indexcijfer) minus de kosten van de nieuwe situatie en de eenmalige extra kosten, gemaakt om de besparingen te kunnen bereiken.

Voorbeeld specificatiebesparingen: door componenten in modules, in plaats van in verschillende onderdelen in te kopen, kan onderhoud door één monteur gedaan worden in plaats van door drie. De inkoopkosten kunnen wel hoger zijn dan in de vorige situatie, echter dalen de personeelskosten relatief gezien meer.

2.b. *Bepalen of er sprake is van prijsresultaat (gelijkblijvende kwaliteit)*

Het inkoopresultaat is gelijk aan hoeveelheid jaar n x ((prijs jaar n-1 * (1+ indexcijfer)) - prijs jaar n). In onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven voor prijsresultaat.

Omschrijving	Prijsresultaat
Inkoopprijs jaar n	€ 45,00
Inkoopprijs jaar n-1	€ 45,00
Indexcijfer	5%
Hoeveelheid jaar n	10.000
Hoeveelheid jaar n-1	n.v.t.
Inkoopomzet jaar n	€ 450.000
Inkoopomzet jaar n-1	n.v.t.
Totaal inkoopresultaat	€ 22.500

Tabel 2. Voorbeeld prijsresultaat

2.c. *Bepalen of er sprake is van hoeveelheidresultaat*

Het inkoopresultaat is gelijk aan (hoeveelheid jaar n - hoeveelheid jaar n-1) x prijs jaar n. In de volgende tabel wordt een voorbeeld gegeven voor hoeveelheidresultaat.

Omschrijving	Hoeveelheidresultaat
Inkoopprijs jaar n	€ 50,00
Inkoopprijs jaar n-1	€ 50,00
Hoeveelheid jaar n	5.000
Hoeveelheid jaar n-1	4.000
Inkoopomzet jaar n	€ 250.000
Inkoopomzet jaar n-1	€ 200.000
Totaal inkoopresultaat	€ 50.000

Tabel 3. Voorbeeld hoeveelheidresultaat

2.d. Bepalen of er sprake is van overig inkoopresultaat

Het inkoopresultaat is gelijk aan de kosten van de vorige situatie (gecorrigeerd met indexcijfer) minus de kosten van de nieuwe situatie en de eenmalige extra kosten, gemaakt om de besparingen te kunnen bereiken.

Voorbeelden van besparingen zijn facturerwerkingskosten, onderhoudskosten, gebruikskosten, het uitstellen of vermijden van inkoopkosten, voorraadkosten, indirecte kosten et cetera.

2.e. Bepalen van totale inkoopresultaat

Het totale inkoopresultaat voor bestaande producten of diensten is gelijk aan eventuele (specificatiebesparingen + prijsresultaat + hoeveelheidresultaat + overig inkoopresultaat).

Toerekenmoment inkoopresultaat

- Het inkoopresultaat wordt toegerekend aan de periode waarin de levering plaatsvindt.
- Als er in december 2002 een contract afgesloten wordt voor de levering van bepaalde producten in augustus 2003 wordt het inkoopresultaat aan augustus 2003 toegerekend. Als deelleveringen in verschillende maanden plaatsvinden wordt per maand het inkoopresultaat uitgerekend voor de desbetreffende deellevering.
- Bij een meerjarig contract wordt het totale contractresultaat wel door de inkoper bijgehouden, maar het te boeken inkoopresultaat is per jaar steeds afhankelijk van de gedane leveringen.

- Stel, er is een 2 jarig contract afgesloten voor een prijs van € 18,- per stuk, de marktprijs in het afgelopen jaar was € 17,-, de kwaliteit in de markt blijft gelijk. Het inkoopresultaat in jaar t = (gecorrigeerde prijs jaar 0 - prijs jaar t) * hoeveelheid jaar t. In tabel 4 wordt dit voorbeeld verder uitgewerkt. Als het mogelijk is kan ook elk jaar met de dan geldende marktprijs worden vergeleken.

Jaar	Hoeveelheid	Prijs	Indexcijfer	Gecorr. prijs	Inkoopresultaat
0	n.v.t.	17	n.v.t	n.v.t	n.v.t.
1	10000	18	4%	17,68	-3200
2	9000	18	3%	18,21	1894

Tabel 4. Voorbeeld toerekening inkoopresultaat

Prognose versus realisatie inkoopresultaat

Het streven is om uiteindelijk een gerealiseerd inkoopresultaat weer te geven. Dit kan nooit gedaan worden voordat het contract getekend is. Tot die tijd wordt een zo goed mogelijke prognose weergegeven. Deze kan in de loop van de tijd gewijzigd worden. Als het contract getekend is, kan het nog steeds zijn dat de realisatie inkoopresultaat niet bekend is, doordat bijvoorbeeld alleen de prijs afgesproken is, maar de hoeveelheid nog niet vaststaat. Ook dan wordt in eerste instantie een geprognosticeerd inkoopresultaat opgegeven, dat in de loop van de tijd vervangen wordt door een gerealiseerd resultaat (= gerealiseerde hoeveelheid x gerealiseerde prijs).

Uiteindelijk behaald inkoopresultaat valt niet altijd af te leiden aan de hand van een budget. Een budget is slechts een begroting. Als hiervan positief afgeweken wordt, hoeft dit geen positief resultaat te zijn. Wel kan inkoopresultaat berekend worden aan de hand van het budget als het budget bepaald is aan de hand van de werkelijke kosten van de vorige situatie.

Inkoopbesparing hoeft niet hetzelfde te zijn als inkoopresultaat. Een bepaalde besparing kan slechts één keer behaald worden. Inkoopresultaat daarentegen kan voor een bepaald product elk jaar behaald worden door bijvoorbeeld elk jaar goede onderhandelingen te voeren.

Beoordeling van inkoopresultaat

De TCO-gegevens voor het inkoopresultaat moeten als ondersteunend worden gebruikt voor het nemen van beslissingen omtrent het kiezen van leveranciers. Dit omdat niet altijd alle beweegredenen voor een keuze meegenomen kunnen worden in de TCO-data. Alleen voor herhalende inkopen, routine inkopen of inkopen welke een lage waarde vertegenwoordigen, kan de TCO-data als beslissend worden gebruikt.

De inkoper mag nooit hoofdzakelijk afgerekend worden op inkoopresultaat. Zo zal wanneer een inkoopafdeling slecht presteert een laag inkoopresultaat worden behaald. Wanneer een inkoopafdeling de voorgaande jaren juist erg goed heeft gepresteerd zal echter ook een laag inkoopresultaat worden gehaald. Dit omdat er weinig besparingen meer geboekt kunnen worden.

Als de inkoopafdeling jaren achtereen goed gepresteerd heeft, heeft zij onder andere technici geleerd goed te specificeren. De inkoopafdeling kan dan aan de specificatiefase weinig meer toevoegen. Inkoopresultaat boeken in de specificatiefase door de inkoopafdeling zal dan weinig meer gebeuren.

Gesteld kan worden dat wanneer in een vorig jaar slecht gepresteerd is door een inkoopafdeling, het jaar daarop veel resultaat zal worden behaald als de afdeling dan wel goed presteert. Dit omdat er vele besparingen te realiseren zullen zijn.

Tot slot, er dient rekening te worden gehouden met het feit dat inkoopresultaat alleen iets zegt over hoe in het verleden is gepresteerd. Uiteraard kan er wel lering worden getrokken uit acties gedaan in het verleden.

Literatuur

Stevens, J., *Measuring purchasing performance*, Business books limited, London, 1978

Weele, van, A.J., *Het meten van het inkoopresultaat*, TH Eindhoven, Nevie, Den Haag, 1981

Weele, van, A.J., *Inkoop in strategisch perspectief*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn, 1999

Gepubliceerd in Inkoopmanagement 16 (maart 2003)