



**Naam** Jeroen Corts

**Functie** Managing director

**Organisatie** Purfacts

**Ook** trainer bij NEVI voor de workshops Spendanalyse

---

# SPENDANALYSE 4.0: VAN ANALYSE NAAR ACTIE

---

**De stap van spendanalyse naar doelgerichte inkoopactie blijkt een lastige. Inkoopanalist Jeroen Corts presenteert een methodiek op basis van vier prestatiedrijvers die de inkoopprioriteit berekent, zodat inkoopanalyses automatisch leiden tot optimale inkoopacties.**

---

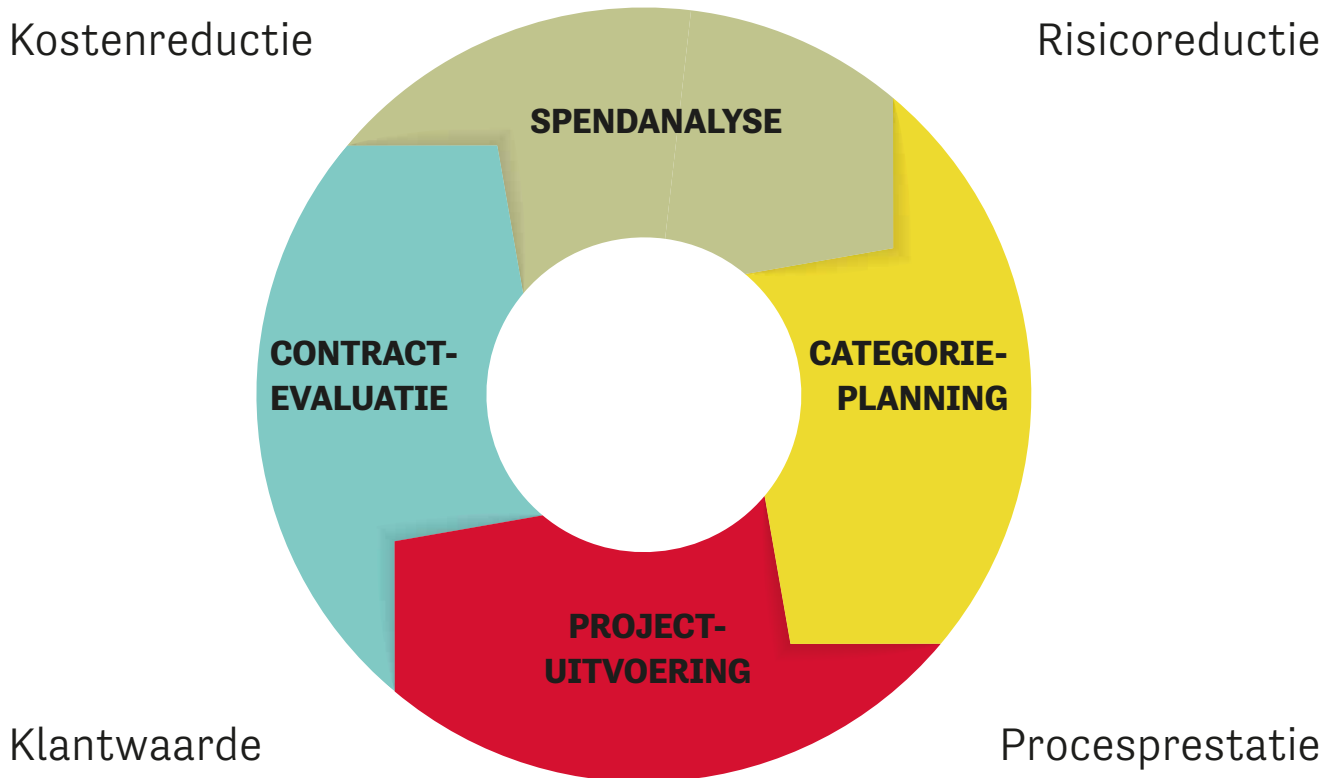
**I**n de meeste organisaties bestaat inmiddels wel enige vorm van spendanalyse. Maar wat levert die doorgaans op? De meeste analyses tonen allereerst hoe groot het inkoopvolume van de organisatie precies is, wat het aantal leveranciers en facturen is, en hoeveel deze in de afgelopen tijd gestegen of gedaald zijn. Vervolgens zie je wat de belangrijkste inkoopsegmenten zijn, de top 25 leveranciers en welke afdelingen de grootste afnemers zijn.

Ga je nog dieper, dan zie je dezelfde *pie charts*, *bar charts* en top 25 overzichten per categorie. Als het mogelijk is om een koppeling te maken met de contracten, dan wordt ook inzichtelijk hoe groot de contractcompliance per inkooppakket is en welke afdelingen de hoogste *maverick buying* hebben. Zo maakte ik al vele jaren spendanalyses totdat een inkoper mij vroeg: “Heel mooi al

die getallen, grafieken en tabellen, maar kun je niet gewoon laten zien wat ik moet doen?” Er zijn heel veel dingen die inkoop wil doen. Uit de Nationale Inkoopenquête 2016 van NEVI en Deal! blijkt dat er vele issues zijn: van kosten besparen tot maatschappelijk verantwoord inkopen en van risico's reduceren tot processen verbeteren.

#### **Vier prestatiedrijvers**

Alles tegelijk willen doen, gaat natuurlijk niet. Maar als we elk inkooppakket een prioriteitsscore geven, kunnen we wel bepalen welke categorie het meest bijdraagt aan de inkoopdoelstellingen. Als basis voor het onderverdelen van de doelstellingen gebruiken we het vierelementenmodel van de tactische inkoop: zie figuur 1 op de pagina hiernaast. In dit model staan de vier belangrijkste stappen van



**FIGUUR 1**  
HET 4 ELEMENTEN MODEL

Bron: Purfaction 2018.

het tactische inkoopproces. Van spendanalyse, via categorieplanning en projectuitvoering naar contractevaluatie en weer verder. Bij elk van de vier elementen staat een prestatiedrijver. Dit zijn niet alleen kritische prestatie-indicatoren, maar ook knoppen waar je aan kunt draaien om de gewenste inkoopprestaties te bereiken:

- 1. Klantwaarde:** toegevoegde waarde van het product voor de (eind)klanten
- 2. Kostenreductie:** besparingen in termen van *total cost of ownership* (TCO)
- 3. Risicoreductie:** verkleinen van en omgaan met risico's in de keten
- 4. Procesprestatie:** effectiviteit en efficiency van de inkoopprocessen

Te zien is dat issues als kwaliteit, *business alignment* en contract- en leveranciersmanagement direct invloed hebben op het verhogen van de klantwaarde. Ethiek, risicomanagement en categorie-management dragen bij aan risicoreductie. Het optimaliseren van de organisatie, ketenmanagement en onderhandelen verhogen de procesprestatie en reduceren de kosten.

#### Compliance staat centraal

Voor elk van de vier prestatiedrijvers staat hieronder een methode beschreven die de prioriteitsscore berekent op basis van de input van inkopers, stakeholders en data. Omdat elke prioriteit gemeten wordt op een schaal van 1 tot en met 4, kun je de vier deelscores uiteindelijk gewoon bij elkaar optellen om tot een overall ranking te komen. Of inkoop vervolgens al dan niet zijn

ding heeft gedaan, komt tot uitdrukking in het contract. De contractcompliance meet dus in feite welk deel van de totale prioriteitsscore je al gerealiseerd hebt, en welk deel nog te winnen is. Dit laatste noemen we de restscore. Omdat de klant in deze aanpak centraal staat, beginnen we met klantwaarde.

#### KLANTWAARDE

In de eerste stap meten we de contractcompliance per categorie. De redenatie is dat bij leveranciers met een contract de klantwaarden al zijn gerealiseerd en bij leveranciers zonder contract nog niet, of in ieder geval nog niet optimaal. In figuur 2 op de volgende pagina zien we bovenaan bij stap 1 dat Software een hoge compliance heeft (62%), terwijl voor Parkeerdienstverlening en Personenvervoer geen contracten (bekend) zijn.

In stap 2 geven we per inkoopcategorie aan hoe hoog de klantwaarden zijn. Dit doen we door de klantwaarde in vier factoren te splitsen:

- 1.** toegevoegde waarde en kwaliteit
- 2.** service en flexibiliteit
- 3.** innovatie
- 4.** aspecten van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)

Al deze factoren geef je een score van 1 tot en met 4 voor respectievelijk een lage klantwaarde, middel, hoog tot zeer hoge klantwaarde.

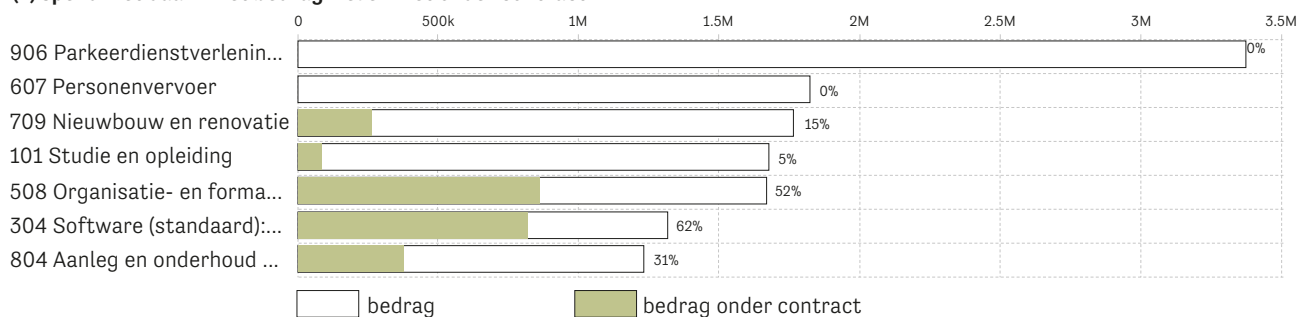
## FIGUUR 2

### 4 STAPPEN VOOR HET BEPALEN VAN DE KLANTWAARDEPRIORITEIT

klantwaarde optimalisatie

- 1
- 2
- 3
- 4

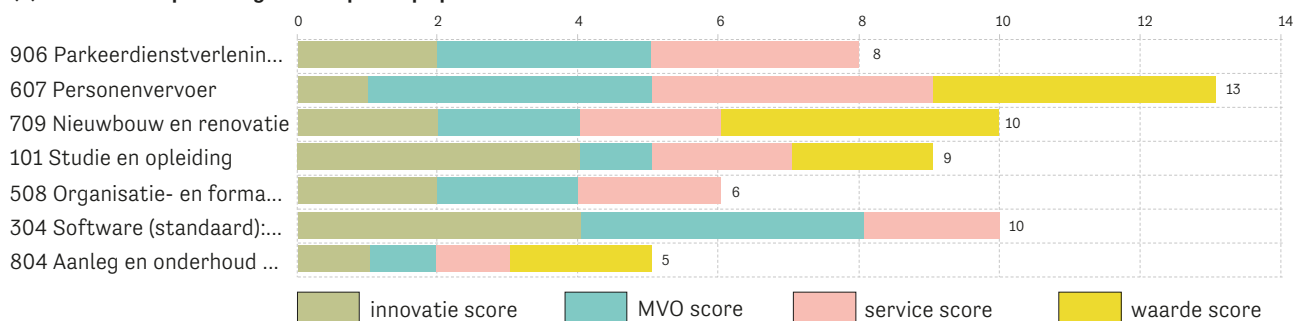
(1) spend met daarin het bedrag wel en niet onder contract



klantwaarde optimalisatie

- 1
- 2
- 3
- 4

(2) klantwaarde per categorie aflopend op spend



klantwaarde optimalisatie

- 1
- 2
- 3
- 4

(3) restklantwaarde = klantwaarde x (100% - compliance%)



klantwaarde optimalisatie

- 1
- 2
- 3
- 4

(4) klantwaarde



Het bedrag speelt hierbij dus geen rol, ook een categorie met weinig inkoopomzet kan een hoge klantwaarde hebben. In het voorbeeld zie je de scores bij elkaar opgeteld per categorie. De categorieën staan nog aflopend gesorteerd op inkoopomzet, net als bij stap 1. Je ziet nu dat Personenvervoer een hogere klantwaarde heeft dan Parkeerdienstverlening.

In plaats van de vier factoren in het geheel een score te geven, zou je ook vier subscores kunnen hanteren zodat MVI bijvoorbeeld gewaardeerd wordt op duurzaamheid, lokale inkoop, mkb-inkopen en *social return*. Hierdoor is het voor de inkopers en categoriemanagers makkelijker om samen met de stakeholders te discussiëren over de zaken die zij het belangrijkste vinden. In een interactieve workshop kun je dan samen de klantwaardescores bepalen en tegelijk de betrokkenheid en waardering voor inkoop verhogen door te laten zien dat inkoop meer doet dan alleen geld besparen. Stap 3 laat de restklantwaarden zien. Dit is het deel van de klantwaarde dat nog niet gecontracteerd is. In een formule uitgedrukt:

restklantwaarde = klantwaarde x (100% - contract-compliance %)

Omdat in het voorbeeld Personenvervoer en Studie & Opleiding geen of weinig compliance hebben, houden ze ook hoge restklantwaarden. De vierde en laatste stap is het sorteren op restklantwaarde om de prioriteitsvolgorde aan te geven. Deze ranking laat tevens nog een keer de berekening zien, zodat je de stakeholders makkelijker kunt meenemen in het verhaal. Je ziet bijvoorbeeld nu ook Aanschaf E-gebouwinstallaties en Wmo-hulpmiddelen staan op de tweede en derde plek, terwijl we die nog niet eerder bij de top 7 categorieën hadden gezien. Zouden we verder niet naar de drie andere prestatiedrijvers kijken, dan hebben deze inkooppakketten de hoogste prioriteit.

### KOSTENREDUCTIE

Stap 1 van kostenreductie is dezelfde als bij klantwaarde: de contractcompliance per inkoopcategorie. In de tweede stap worden vervolgens aannames gedaan over het besparingspotentieel per categorie. Dit hangt af van onder meer marktruimte, reeds gedane inspanning, benchmark- en ervaringscijfers. Hoewel je nooit exact kunt inschatten wat het resultaat zal zijn, is een onderscheid tussen bijvoorbeeld laag (2%), middel (5%), hoog (10%) en zeer hoog (20%) al voldoende om een duidelijk beeld te krijgen. In stap 3 gaan we iets bijzonders doen. De categorieën die samen 50% van de totale besparing vormen, krijgen allemaal een score van vier punten. De volgende pakketten tot 80% van de totale besparing krijgen drie punten, tot 95% twee punten en de rest nog maar een score van één punt. Stap 4 ten slotte laat alleen nog maar de scores zien ter verduidelijking van de methodiek.

### RISICOREDUCTIE

Bij risicoreductie doorlopen we weer dezelfde vier stappen als bij klantwaarde. In plaats van klantwaarden geven we nu echter scores aan vier risicofactoren op basis van het risicomangementmodel dat ook in Deal! van november 2016 is besproken. Inkooprisico's worden gemanaged door bij het contracteren van de leverancier te zorgen voor een grondige evaluatie van zijn risico's en het nemen van maatregelen om deze risico's: te vermijden, te verminderen, over te dragen of te accepteren. De restrisicoscore in stap 3 is ook nu weer:

restrisico = risicoscore x (100% - contractcompliance %)

In het begin zal deze aannames voor bestaande contracten te optimistisch zijn, maar naarmate steeds meer nieuwe contracten gemaakt worden waarbij wél gestructureerd naar risico's is gekeken, zal dit steeds beter gaan.

### PROCESPRESTATIE

Bij procesprestatie gebruiken we alleen meetbare factoren die invloed hebben op de effectiviteit en efficiency van de inkoopprocessen zoals: aantal facturen, leveranciers, nieuwe leveranciers in de afgelopen periode en creditboekingen (als indicatie voor

---

*“Heel mooi al die getallen, grafieken en tabellen, maar kun je niet gewoon laten zien wat ik moet doen?”*

---

procesverstoringen). Voor deze vier factoren geldt weer dezelfde 50%-80%-95%-methodiek als bij de kostenreductieaanpak. Categorieën die samen 50% van het totaal aantal facturen of leveranciers hebben krijgen vier punten, de volgende categorieën tot 80% drie punten, tot 95% twee punten en de overige weer één punt. Opgeteld levert dit de totale score per categorie en de ranking voor verbetering van de procesprestaties op.

### Planningsvoorstel

De vier scores van restklantwaarde, kostenreductie, restrisico en procesprestatie tel je bij elkaar op tot het totaal aantal prioriteitspunten per categorie. Dit geeft een overall ranking van categorieën die op dit moment het beste kunnen bijdragen aan de wensen en doelstellingen van de organisatie en de stakeholders. Deze methodiek is ook verwerkt in de online tool Purfaction.

Als laatste stap kan Purfaction nu automatisch een planningsvoorstel maken op basis van de prioriteitspunten, beschikbare capaciteit (in uren/week) en verwachte doorlooptijd en tijdbesteding per inkoopproject. Het systeem rekent zelf uit welke projecten de meeste punten opleveren en hoeveel projecten je tegelijk kunt doen. Je ziet per periode niet alleen welke projecten de hoogste prioriteit hebben, je ziet ook direct wat de verwachte opbrengsten zijn in termen van klantwaarde, kostenreductie, risicoreductie en procesprestaties. Na afloop vergelijk je de resultaten met de verwachtingen en schuift de hele planning weer een periode door. Zo leidt het inlezen van nieuwe spend- en contractdata automatisch tot nieuwe inkoopacties! ●