

WHITEPAPER

# SPEND UNDER MANAGEMENT VERHOGEN: WAAROM EN HOE?



**4CEE**  
OFFICE OF THE CFO

# Inhoudsopgave

<b>Direct en indirect procurement: beiden verdienen aandacht</b>	<b>3</b>
<b>Vier argumenten om spend under management te verhogen</b>	<b>5</b>
<b>Aan de slag: zes manieren om spend under management te verhogen</b>	<b>8</b>



# Direct en indirect procurement: beiden verdienen aandacht

Spend under management heeft betrekking op de uitgaven die Inkoop actief beheert middels contracten en PO's. Bij deze aankopen maakt een organisatie gebruik van preferred suppliers. Dit valt samen met de verantwoordelijkheid van Inkoop voor spend management en leveranciersmanagement. Doel is om tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden en met zo min mogelijk risico tijdig over producten of diensten van leveranciers te beschikken. Hoe groter het aandeel van deze uitgaven is dat onder controle van Inkoop en/of Finance plaatsvindt, hoe voorspelbaarder de uitgaven worden.

## De lopende band draaiende houden

In welke mate is dit bij jouw organisatie al het geval? En in hoeverre wordt er onderscheid gemaakt tussen direct procurement en

indirect procurement? Neem bijvoorbeeld de inkoopafdeling van een autofabrikant. Topprioriteit voor hun inkoopafdeling is het op peil houden van de kwantiteit en kwaliteit van de

hele voorraad om 'de lopende band draaiende te houden'. Waarschijnlijk heeft de inkoper voor allerlei verschillende onderdelen contracten afgesloten met een preferred supplier die de essentiële producten levert om de auto te fabriceren. Deze productgerelateerde kosten zijn directe uitgaven die goed voorspelbaar zijn voor Finance.

Indirect procurement betreft secundaire aankopen, zoals kantoorartikelen of laptops voor de medewerkers. Vaak geeft Inkoop hier minder prioriteit aan in haar strategie. De gedachte is dan dat inkoopmanagement met direct procurement echt het verschil kan maken doordat dit, in tegenstelling tot indirect procurement, direct van invloed is op de verkoopcijfers. Bovendien is het aandeel direct procurement een stuk groter dan indirect procurement. Maar ondanks dat

indirect spend meestal hooguit twintig procent van de bedrijfsuitgaven bedraagt, ligt de bestelfrequentie doorgaans veel hoger dan bij direct spend. De (verborgen) kosten die gepaard gaan met het zoeken en bestellen van producten voor secundaire bedrijfsactiviteiten zijn daardoor niet te onderschatten.

### **Indirect spend krijgt niet de aandacht die het verdient**

In veel corporate organisaties krijgt indirect procurement niet de aandacht die het verdient. Hier gaat geen uitgebreid sourcingtraject van Inkoop aan vooraf, zoals bij direct procurement wel gebruikelijk is. Hierdoor ontstaat maverick buying: uitgaven worden niet volgens duidelijke, centraal vastgelegde afspraken afgehandeld en er is geen contract of preferred supplier aan verbonden.



# Vier argumenten om spend under management te verhogen

Voor medewerkers is volledige keuzevrijheid op het gebied van leveranciers misschien prettig bij het doen van aankopen, maar de organisatie ervaart diverse nadelen van maverick buying. Waarom zou je bedrijf dit moeten voorkomen en spend under management moeten verhogen?

## 1. Gunstigere leveranciersvoorwaarden

Natuurlijk vinden medewerkers het handig als ze zelf een leverancier kunnen uitkiezen wanneer zij bijvoorbeeld een bureaustoel willen aanschaffen. Maar hoe groter de organisatie, hoe minder controle er is op deze kosten. En dat terwijl het onder de streep om behoorlijke bedragen kan gaan. Als we ervan uitgaan dat een gemiddelde corporate organisatie honderd miljoen euro aan uitgaven heeft per jaar, dan is ongeveer twintig miljoen euro daarvan indirect procurement. Door ook deze spend under management te brengen, is al gauw een kostenvoordeel van tien procent en dus twee miljoen euro te behalen.

**Door indirect spend under management te brengen is al gauw een kostenvoordeel van 10% te behalen.**

Om maar even bij het voorbeeld van de bureaustoel te blijven: misschien worden er nu wel tien of zelfs twintig leveranciers aangeschreven voor het leveren van een paar honderd bureaustoelen. Door met twee of drie van deze leveranciers inkoopafspraken te maken, kan jouw organisatie een flinke korting afdwingen en dus kosten besparen. Vervolgens is het natuurlijk belangrijk om medewerkers te stimuleren om zich aan de procedures te houden en in te kopen tegen de afgesproken gunstigere leveranciersvoorwaarden, in plaats van bij een door henzelf gekozen leverancier.

## 2. Minder verspilling van kostbare fte's op factuurverwerking

Kostenoptimalisatie stopt niet bij betere leveranciersvoorwaarden. Want in het geval van maverick spend komen uitgaven pas bij Finance

op de radar op het moment dat de inkoopfactuur binnenkomt. Dus hoe groter het aandeel maverick spend in jouw organisatie, hoe groter het aandeel onverwachte facturen dat jouw financiële afdeling dagelijks moet verwerken. Handmatig, omdat voor een correcte boekhouding voor elk van deze facturen een leverancier en order moet worden aangemaakt. Een kostbare verspilling van fte's, zeker als we ervan uitgaan dat voor een deel van die facturen een referentie ontbreekt en er behoorlijk wat research nodig is om te achterhalen of de factuur wel kan worden ingeboekt. Wanneer bestellingen worden geplaatst via een purchase portal, worden inkoopopdrachten automatisch aangemaakt. Zo ontstaat meer inzicht in de uitgaven en worden deze op den duur voorspelbaar. Facturen komen niet meer uit de lucht vallen, waardoor Finance op tijd budget kan reserveren om ook op tijd de betaling uit te voeren. Hoe beter het proces aan de voorkant (op het moment van bestellen) is ingericht, hoe groter die tijdsbesparing in het volledige purchase to pay proces kan zijn. De factuur is dan niets meer dan een samenvatting van alles wat eerder in het purchase to pay proces is gebeurd.

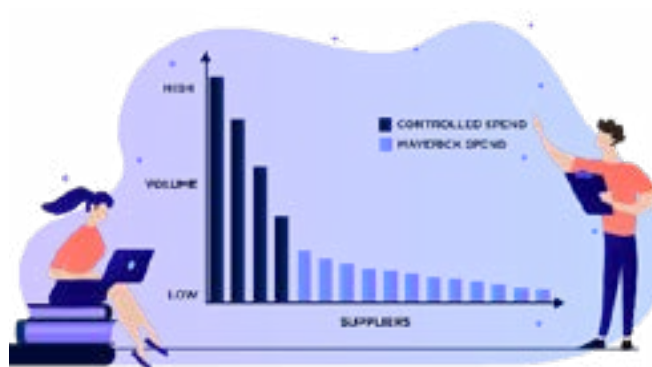
### 3. Compliance en transparantie

Wanneer organisaties te weinig inzicht hebben in hun uitgaven, betekent dit indirect ook dat hun purchase to pay proces niet voldoende voorspelbaar is. Bij maverick spend komen de uitgaven namelijk onverwacht. Organisaties lopen het risico dat ze contractuele afspraken met leveranciers niet nakomen en mogelijk zelfs niet eens compliant zijn met wet- en regelgeving. Dit kan bij accountantscontroles aan het licht komen. Denk aan het checken of het bedrag op een te

herleiden kostenplaats is geboekt en de kosten dus ook verantwoord kunnen worden naar de Belastingdienst. Als een organisatie het aandeel maverick spend weet te verminderen, betekent dit ook dat een groter deel van de uitgaven aan de voorkant van het proces is verantwoord. Goedkeuring aan de achterkant van het proces (op factuurniveau) is niet meer nodig omdat dit al op orderniveau is gebeurd. Dit maakt accountantscontroles niet alleen eenvoudiger, maar ook goedkoper.

### 4. Meer zicht op MVO-beleid leveranciers

Leveranciersmanagement draait vaak niet puur en alleen om het beoordelen van de prijs-kwaliteitverhouding van leveranciers, maar ook om hun MVO-beleid. Hebben ze zaken als duurzaamheid, social return en diversiteit hoog in het vaandel staan? Aan welke Sustainable Development Goals leveren ze een bijdrage? En hoe scoren ze bijvoorbeeld op de CO<sub>2</sub>-prestatie-index? Als medewerkers zelf een leverancier kiezen, is de kans groot dat je deze niet kent en dat je dus ook niet weet of zij passen bij de MVO-ambities die jouw organisatie nastreeft. Ook daarom is het belangrijk dat medewerkers hun aankopen doen bij de vooraf gecontroleerde en goedgekeurde leveranciers, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een purchase portal.



**“Een factuur is niets meer dan een samenvatting van alles wat eerder in het P2P proces is gebeurd.”**



# Aan de slag: zes manieren om spend under management te verhogen

Het verhogen van spend under management levert een organisatie veel voordelen op. Maar waar nu te beginnen? Hoe kan je organisatie maverick buying voortaan voorkomen, het aandeel maverick spend verlagen en dus spend under management verhogen?

## 1. Maak de huidige inkoopprocessen inzichtelijk met Lean Six Sigma

Het purchase to pay proces van corporate organisaties bestaat uit verschillende strategische processen (sourcing en contractmanagement) en operationele processen (inkoop, goederenontvangst en factuurverwerking). Door te automatiseren kun je een fikse efficiëntieslag maken. De eerste stap in deze is het in kaart brengen van de bestaande processen om te zien waar de knelpunten zitten. Het is immers zonde om de dingen die nu niet soepel verlopen wel mee te nemen in de automatisering. De [Lean Six Sigma methode](#) leent zich hier uitstekend voor. Deze Lean Six Sigma methode bestaat uit vijf stappen om op een gestructureerde manier processen te optimaliseren en deze continu te blijven verbeteren.

**Stap 1: Define.** Het begint met goed *definiëren* wat het probleem is. Let hierbij goed op dat je niet focust op een symptoom, maar dat je goed zoekt naar het onderliggende issue. Stel dat leveranciers klagen dat facturen regelmatig betaald worden. Dit is niet het echte probleem, maar het resultaat van iets wat plaatsvindt in het purchase to pay proces.

**Stap 2: Measure.** De volgende stap is om met behulp van data te *meten* hoe groot het probleem is. Blijven facturen bijvoorbeeld vijf dagen of twee weken liggen? En gaat het om alle facturen of is er een bepaalde groep die tussen de processen door sijpelt?

**Stap 3: Analyse.** Vervolgens is het zaak om de bestaande processen te *analyseren* zodat de oorzaak van het probleem geïdentificeerd kan worden. Welke aspecten spelen er allemaal mee en hebben invloed op het resultaat (in dit geval: hoe snel facturen betaald worden)?



**Stap 4: Improve.** Daarna is het tijd om *verbetermogelijkheden* te bedenken en natuurlijk te implementeren. In het geval van factuurverwerking kun je bijvoorbeeld de datakwaliteit in het ERP-systeem verbeteren als hiervoor bleek dat de automatische validatie van inkomende facturen regelmatig vastloopt op ontbrekende of juist dubbel ingevoerde gegevens.

**Stap 5: Control.** De implementatie is niet het eindpunt, het is immers belangrijk om te *controleren* of de doorgevoerde verbeteringen daadwerkelijk het gewenste resultaat hebben. Door te blijven monitoren, kun je eenvoudig bijsturen indien nodig. Dan doorloop je het stappenplan weer van vooraf aan.

## 2. Pas de Kraljic matrix toe om je leveranciersmanagement en inkoopproces beter te organiseren

Welke producten en diensten die de organisatie inkoop hebben de grootste impact op de bedrijfsresultaten? En welke kennen een hoog (of juist laag) toeleveringsrisico? Inzicht in deze zaken is belangrijk om te bepalen wat voor relatie je aangaat met bepaalde leveranciers. Welke leveranciers zijn onmisbaar? De [Kraljic matrix](#) helpt met het in kaart brengen van je leveranciers, met als uiteindelijk doel om het leveranciersmanagement - en daarmee ook het inkoopproces - te verbeteren. De Kraljic matrix bestaat uit twee assen: risico/complexiteit - met name leveringsrisico - en impact op de winst.

Er zijn vier categorieën om leveranciers en de producten die ze verkopen in te delen:



- **Non critical items:** weinig risico, weinig impact op winst
- **Leverage items:** weinig risico, veel impact op winst
- **Bottleneck items:** veel risico, weinig impact op winst
- **Strategic items:** veel risico, veel impact op winst

Op basis van deze classificering kun je vervolgens het leveranciersmanagement verbeteren. Stel dat een product cruciaal is voor je primaire bedrijfsproces en dat er slechts één leverancier is die dit product kan leveren; dan is het risico hoog. In dat geval is het verstandig om te investeren in je relatie met deze leverancier en om op zoek te gaan naar alternatieven.

Andersom geldt hetzelfde. Als je veel verschillende leveranciers hebt (weinig risico) voor een product met weinig impact op de winst, dan kun je ervoor kiezen om met slechts een select aantal van deze leveranciers inkoopafspraken te maken. Om vervolgens afscheid te nemen van de rest.

## 3. Stel afdelingsoverstijgende KPI's voor Inkoop en Finance op

In het geval van maverick buying, ziet Finance facturen binnenkomen van onbekende leveranciers die eerst nog moeten worden

gecontroleerd en ingevoerd. Vanwege deze kostbare tijdsinspanning is het onder controle krijgen van deze uitgaven een lang gekoesterde wens. Maar doordat spend management belegd is bij Inkoop, is Finance in belangrijke mate van Inkoop afhankelijk om die wens in vervulling te zien gaan.

Echter, zolang het belang niet door Inkoop wordt erkend en alleen prioriteit wordt gegeven aan direct spend, zal er niet veel veranderen. Het komt aan op de veranderingsbereidheid van een organisatie. Finance zal op directieniveau moeten overeenkomen dat er afdelingsoverstijgende KPI's voor managed spend worden ingevoerd. KPI's die Finance en Inkoop verplichten om samen te werken aan een oplossing om de spend beter te managen en hun purchase to pay proces onder de loep te nemen. Bijvoorbeeld een maximaal percentage unmanaged spend per jaar.

#### 4. Automatiseer je purchase to pay proces

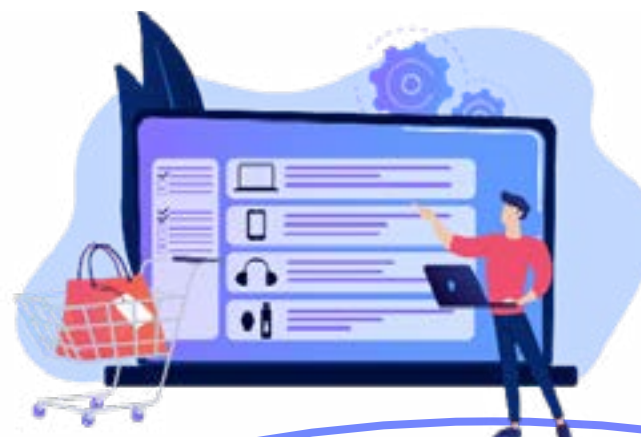
Zodra alle facetten van het purchase to pay proces in kaart zijn gebracht, kun je met purchase to pay software (in aanvulling op je ERP-systeem) alle stappen van aanvraag tot betaling automatiseren. Zo kan het proces van handmatig facturen ontvangen, coderen, valideren, laten goedkeuren door budgethouders en ter betaling stellen, vervangen worden door een automatisch proces. Dan komen facturen automatisch bij budgethouders uit, die achter een laptop of met hun mobiel de facturen kunnen goedkeuren (of afkeuren), waarna de factuur ter betaling wordt gesteld. Wanneer ook de inkoop gestandaardiseerd en data-gedreven verloopt, kan de goedkeuring zelfs automatisch worden uitgevoerd. De factuur hoeft immers

niet handmatig te worden goedgekeurd als deze overeenkomt met een order of contract dat is goedgekeurd.

Door het P2P-proces te automatiseren, kunnen de operationele kosten hiervan worden verlaagd. Daarnaast krijg je met minder handmatige handelingen méér inzicht. Uiteraard in de uitgaven, maar bijvoorbeeld ook in de suppliers waar (nog meer) inkoopvoordeel kunt behalen of welk aandeel spend nog niet onder management is.

#### 5. Vereenvoudig bestelproces met behulp van een toegankelijk inkoopportaal

Een goed ingericht purchase to pay proces houdt ook in dat het voor medewerkers zo eenvoudig mogelijk is om zelf op de juiste manier producten bij de preferred supplier te kopen. Omdat het kan gaan om duizenden artikelen, is het onmogelijk om al deze producten in een oplossing voor inkoopmanagement te laden. Een inkoopportaal biedt uitkomst en heeft naast de mogelijkheid om e-catalogi toe te voegen, ook de mogelijkheid om te integreren met de webshop van je preferred suppliers. Medewerkers gaan via het inkoopportaal naar de webshop van de leverancier, selecteren hier een of meerdere product(en) die ze willen aanschaffen en worden vervolgens weer doorgelinkt naar het portaal om



hun aankoop te bevestigen of de aanvraag tot bestelling te laten autoriseren. Omdat de aankoop aan de voorkant van het proces wordt vastgelegd en bekend is, is de financiële uitgave ook voorspelbaar en onder controle.

## 6. Gebruik goede communicatie en pas verandermanagement toe

Echter, alleen het proces aanpakken is vaak niet voldoende. Communicatie over de te volgen werkwijze en collega's hierin meenemen is minstens net zo belangrijk - met name de interne communicatie over het gewenste proces. Als medewerkers niet het centrale inkoopproces volgen om een product te bestellen, dan blijft maverick buying bestaan, hoe hard er ook gewerkt wordt om het proces goed in te richten.

Maar als medewerkers zo gewend zijn aan hun eigen manier van inkopen, hoe stimuleer je hen dan om de nieuwe manier van werken te volgen? Het is *key* om het bewustzijn te vergroten over het belang van preferred suppliers. Maak inzichtelijk en concreet wat het oplevert als iedereen bij die leveranciers bestelt. Op die manier zijn medewerkers eenvoudiger te overtuigen en staan ze meer open voor verandering.

Verandermanagement is erg belangrijk, maar het is misschien ook wel het moeilijkste onderdeel. Overweeg daarom eens om met een externe verandermanager te werken die medewerkers meeneemt in de verandering en hen overtuigt van (de voordelen van) de nieuwe manier van werken.



A photograph of two women in business attire engaged in a conversation. The woman on the left is wearing a blue blazer and has her hands clasped. The woman on the right is wearing an orange blazer and is gesturing with her hands. They are standing in front of a wall with horizontal lines. The image is partially obscured by a dark blue circular graphic at the bottom.

**“Verandermanagement  
is erg belangrijk en  
misschien ook wel het  
moeilijkste onderdeel.”**

# Interessant?

Wil je meer weten over het automatiseren van je purchase to pay proces? Kijk op [www.4cee.com/oplossingen/purchase-to-pay](http://www.4cee.com/oplossingen/purchase-to-pay) voor meer informatie.

Nieuwsgierig naar de mogelijkheden die wij te bieden hebben? Nodig ons uit voor een vrijblijvend gesprek.

## Over 4CEE

4CEE levert o.a. purchase-to-pay en e-facturatie oplossingen aan ambitieuze ondernemingen, instellingen en overheden.

Onze oplossingen vergroten de controle op bedrijfsuitgaven en verkleinen de complexiteit van inkoop en factuurverwerking.

[Vraag een adviesgesprek aan](#)

