

Purchase & Inventory Management

Gedifferentieerde aanpak en goede
communicatie als basis voor optimalisering

*In deze white paper richten Belfius Bank en X-STRA zich tot de CEO's, CFO's,
Treasurers, verkoopsverantwoordelijken en marketeers van middelgrote
ondernemingen.*

Inhoudstabel

1.	Definities	4
1.1	Aankoopbeheer	4
1.2	Voorraadbeheer	4
1.3	Magazijnbeheer	5
2.	Strategisch belang van aankoop- en voorraadbeheer	6
2.1	Aankoopstrategie	6
2.2	Rol van de voorraad	7
2.2.1	De 5 functies van voorraden	8
2.2.2	Klantontkoppelpunt ... waar welke voorraden aanhouden?	9
2.3	Financiële impact	10
2.3.1	Kosten verbonden met aankopen en voorraad aanhouden	10
2.3.2	Impact op de behoefte aan en kostprijs van working capital	11
2.3.3	Voorraden op de balans	11
3.	Aandachtspunten bij aankoop- en voorraadfinanciering	12
4.	Conclusie	14

Inleiding

Aankoop- en voorraadbeheer zijn cruciaal voor een efficiënte bedrijfsvoering. Ze bepalen hoe dicht uw inkomende goederenstroom aansluit bij uw productieproces en de vraag naar afgewerkte producten. Daarnaast hebben ze een grote impact op uw behoefte aan bedrijfskapitaal. Leverancierskrediet is immers een bron van bedrijfskapitaal en voorraad is een belangrijke verbruiker van bedrijfskapitaal. Vergeet ook de impact van aankoop- en voorraadbeheer op uw resultatenrekening niet.

In de white paper 'Working Capital Management' stipten we al het belang aan van een geïntegreerde benadering. Die is noodzakelijk om alle cruciale bedrijfsprocessen optimaal op elkaar te laten inwerken.

De white paper over Cash & Treasury Management, de fundamenteën van uw Working Capital Management, en die over Credit Management borduren voort op die boodschap.

Ook voor aankoop- en voorraadbeheer betekent een totaalaanpak een opportuniteit. Er is immers een sterke interactie met en impact op de andere facetten van uw bedrijfsproces. Deze processen dienen binnen dit kader dan ook strategisch bekeken te worden.

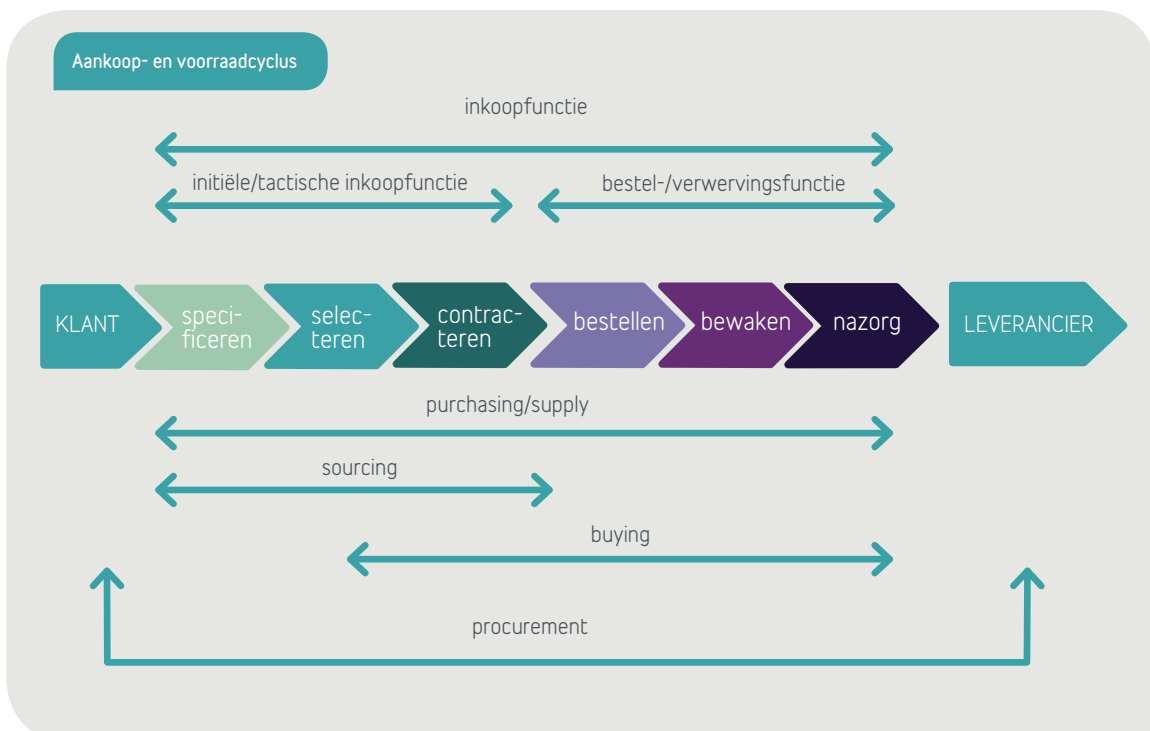
Definities

1.1 Aankoopbeheer

Het aankoopbeheer bepaalt - binnen een contractueel en juridisch kader - wanneer, tegen welke prijs en van welke soort en kwaliteit u producten moet aankopen. Het antwoord op die vragen hangt af van de eindproducten en de service die u uw klanten wenst te leveren.

1.2 Voorraadbeheer

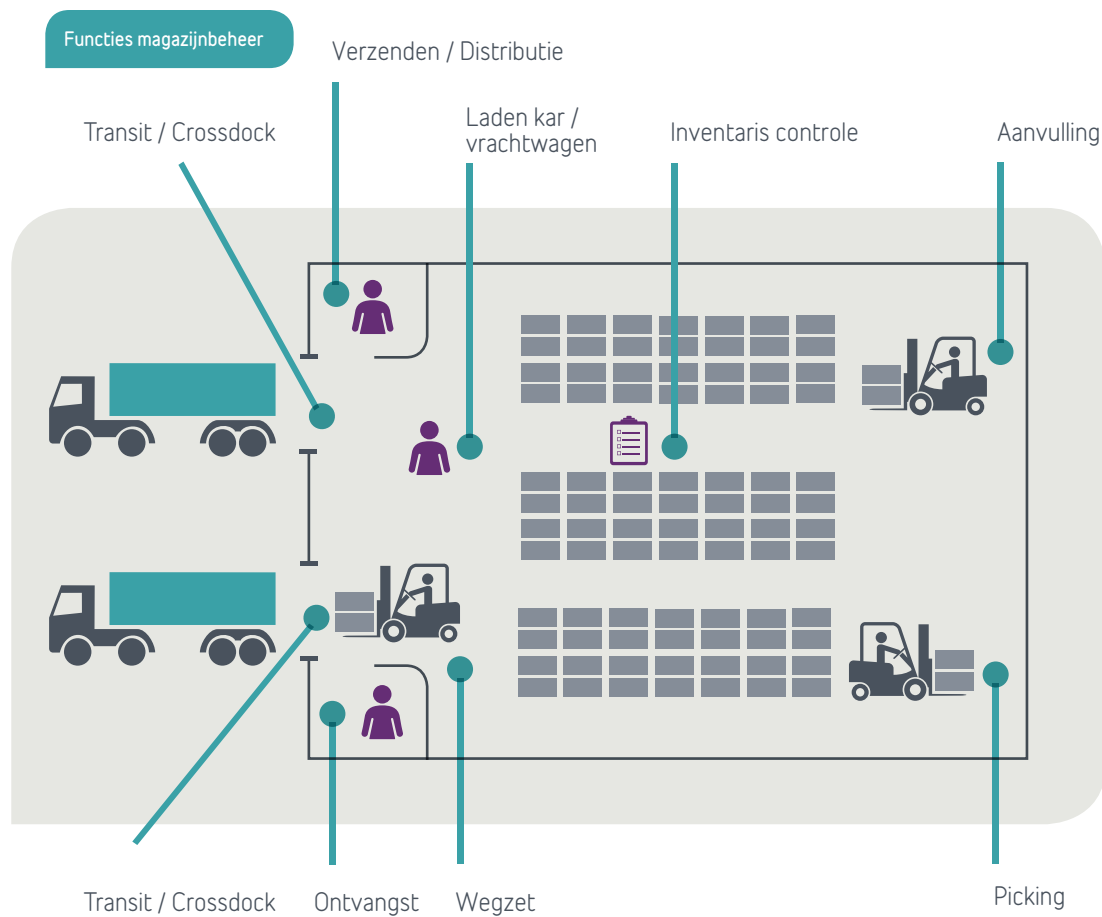
Het voorraadbeheer bepaalt hoeveel er in de pipeline zit en wanneer en hoeveel u van een product moet bestellen. Efficiënt voorraadbeheer stippelt op middellange en lange termijn de omvang en samenstelling van uw voorraad uit. De prognose moet voldoende gedetailleerd zijn (bv. op maandbasis) en rekening houden met cyclische of seizoensgebonden factoren. Ze moet regelmatig herbekeken en indien nodig bijgesteld worden in functie van al geplaatste bestellingen of gewijzigde verkoopverwachtingen.



1.3 Magazijnbeheer

Naast het aankoop- en voorraadbeheer heeft ook de manier van behandelen van goederen een impact op het werkkapitaal. Het magazijnbeheer biedt net op die behandeling van de fysieke goederen een zicht: ontvangen, wegzetten, transit, picking, aanvullen, laden, verpakken, verzenden en inventaris controleren.

De doorlooptijd van de behandeling van de fysieke goederen heeft een duidelijke impact op de voorraad en dus op het werkkapitaal. In het beste geval blijven de handeling (vastnemen, verplaatsen ...) en de af te leggen afstand beperkt, wordt de beschikbare capaciteit optimaal benut, en hebben de goederen een hoge omloopsnelheid.



Strategisch belang van aankoop- en voorraadbeheer

Ook al werkt uw organisatie dagelijks aan omzetgroei, toch blijft een continue focus op uw aankoop- en voorraadstrategie cruciaal. Inefficiënties op dat vlak leiden namelijk tot kostenverhogingen en tot laattijdige leveringen of overmatige stocks. Daarnaast is er ook de impact op uw behoefte aan werkkapitaal.

2.1 Aankoopstrategie

Niet alle producten hebben dezelfde impact op uw working capital. Om voldoende gefocust uw volledige productportefeuille te beheren zijn classificatie en een ge-diversifieerde aanpak essentieel. Van goederen met een hoog leveringsrisico moet u bijvoorbeeld een hoge veiligheidsvoorraad aanleggen. Organisaties die aan alle aan te kopen producten evenveel aandacht schenken zijn op dit vlak te weinig gefocust en laten optimalisatiepotentieel liggen.

Op basis van de financiële impact en het aanleveringsrisico zijn 4 soorten producten te onderscheiden:

► Strategische producten

Strategische producten vertegenwoordigen een belangrijke waarde in de kostprijs van het eindproduct. Ze komen vaak slechts van één leverancier en de toelevering ervan is zowel op kortere als op langere termijn niet zonder meer gegarandeerd.

► Knelpuntproducten

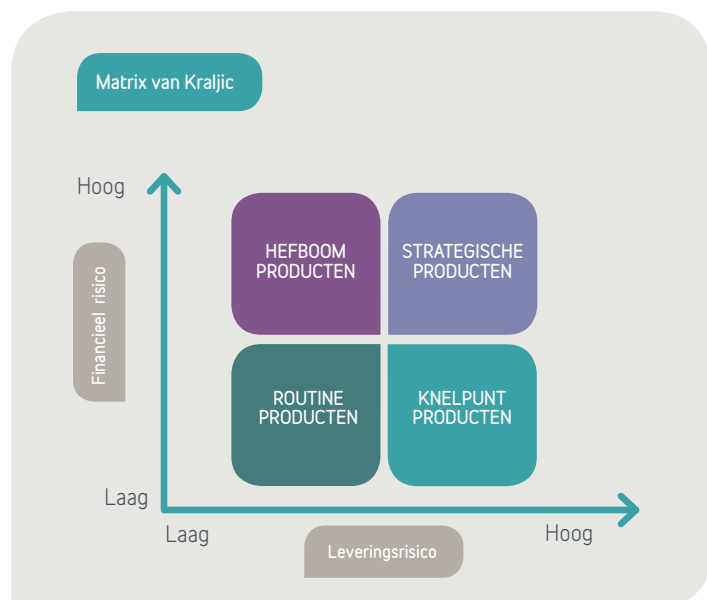
Knelpuntproducten vertegenwoordigen een relatief geringe waarde in de kostprijs van het eindproduct, maar de toelevering ervan vormt een pijnpunt. Omdat de financiële waarde van dergelijke producten beperkt is, kunt u het zich veroorloven om er een veiligheidsvoorraad van aan te leggen.

► Hefboomproducten

Hefboomproducten hebben als kenmerk dat een geringe verandering van hun prijs of kwaliteit relatief sterk doorweegt in de kostprijs van het eindproduct. Ze vertegenwoordigen een relatief hoog aandeel in de kostprijs van het eindproduct en ze kunnen van verschillende leveranciers komen.

► Routineproducten

Routineproducten leveren weinig aankoopproblemen op. Ze hebben een geringe waarde per eenheid en kennen alternatieven in soort en wijze van toeleveren.

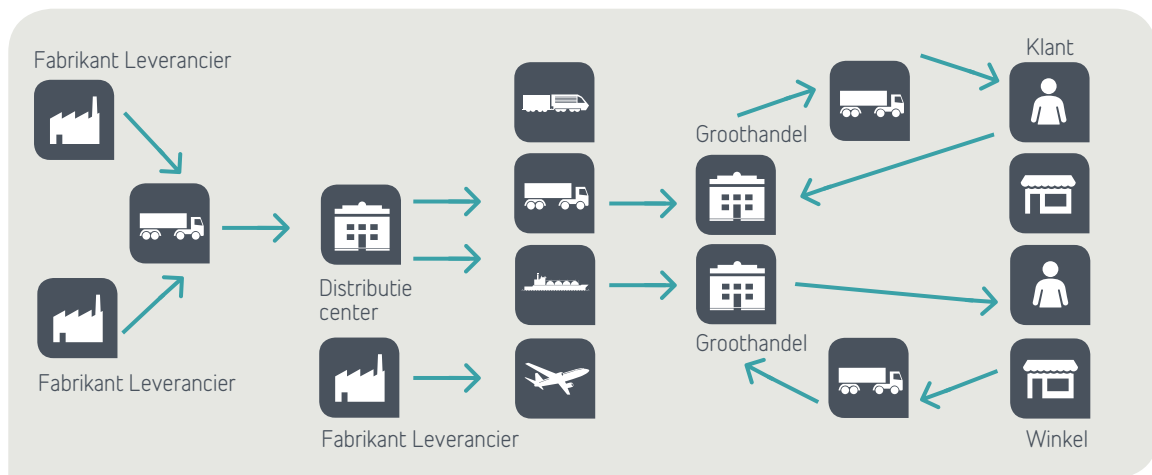


Veel tijd besteden aan uw routineproducten levert uw aankooporganisatie weinig op. De grootste impact op uw behoefte aan werkkapitaal komt van hefboom- en strategische producten.

2.2 Rol van de voorraad

Vorraden vervullen een **buffer-** en **consolidatierol** binnen integrale logistieke ketens met een niet-gesynchroniseerd verloop van **vraag** en **aanbod**.

Voorraad vormt een buffer. Om die buffer te kunnen verminderen, zijn een goede afstemming en communicatie nodig zowel binnen de eigen organisatie als met de leveranciers en afnemers.



Vorraden moeten:

- ▶ de bedrijfs- en operationele strategie ondersteunen
- ▶ aan de financiële objectieven gelinkt zijn
- ▶ voor een evenwicht zorgen tussen klantenservice, operationele efficiëntie en voorraadkostobjectieven

Vanuit een **Total Cost of Ownership**-benadering is het altijd belangrijk om van volgend basisprincipe te vertrekken:

“De enige reden om voorraad aan te houden bijkomend aan de huidige behoeftes is als het duurder zou uitkomen als u die voorraad niet zou hebben.”

Voorraad laat uw bedrijf toe om – doorheen het toeleverings-, productie- en distributiesysteem – te werken aan verschillende productiesnelheden en lotgroottes.

Voorraad vormt een buffer tussen:

- ▶ de vraag van de klant en het afgewerkte product
- ▶ het afgewerkte product en de beschikbaarheid van componenten
- ▶ de output van een werkcenter en die van het vorige werkcenter
- ▶ de beschikbaarheid van grondstoffen en de aanlevering ervan

2.2.1 De 5 functies van voorraden

Bij een kritische analyse kunt u de voorraadniveaus in uw organisatie altijd linken aan (één van de) volgende 5 klassen. Afhankelijk van de klasse zijn andere parameters bepalend voor een optimaal beheer.

► Buffer- of ontkoppelvoorraad

De voorraadhoogte wordt bepaald door de graad waarin vraag en aanbod in evenwicht zijn. Hoe meer het ritme van de aanlevering aansluit bij het ritme van de vraag, hoe kleiner de voorraad moet zijn. Anders gezegd: hoe meer de integrale logistieke keten geoptimaliseerd is, hoe lager de buffer- of ontkoppelvoorraad kan zijn.

► Seriegroottevoorraad of lot-size-voorraad

Bestellingen worden vaak al te gemakkelijk naar boven afgerond. Volle dozen, volle palletten, volle vrachten ...: op dat moment koopt/stockeert u meer dan werkelijk nodig is. Op zich zijn het vaak logische keuzes vanuit economisch gedreven randvoorwaarden. U dient echter kritisch te evalueren of u de randvoorwaarden binnen uw organisatie niet kunt wijzigen.

Opgelet: als u om efficiëntieredenen toch met “volle dozen” wilt werken, dan zal dat uiteraard duurder uitvallen bij producten met een hoge waarde (strategische en hefboomproducten).

Het is logisch om in grote batches te produceren om het aantal omstellingen van machines te beperken. Als uw organisatie er echter in slaagt om de omsteltijd van de machines minimaal te houden, stijgen de mogelijkheden voor voorraadoptimalisatie. U kunt er dan voor kiezen om

hetzelfde product in meerdere kleinere batches te produceren. Zo verhoogt u de rotatiesnelheid van de stocks aanzienlijk.

► Veiligheidsvoorraad

Veiligheidstijden en/of -voorraden wijzen op onzekerheden in de logistieke keten. Vaak bieden ze de meeste ruimte voor verbetering.

Aan de basis van veiligheidsvoorraden liggen schommelingen in de vraag, de voorspellingen, de levertijd, de kwaliteit van de producten ... Dergelijke voorraden kunt u niet alleen vermijden door betere rekenmodellen, aangepaste voorspellingstechnieken ... Vaak vormen **een intensievere communicatie en de organisatie van een duidelijke informatiestroom over de knooppunten van de logistieke keten heen** ook een deel van de oplossing.

► Anticipatievoorraad

Kunt u de vraag op piekmomenten soms niet volgen omwille van de capaciteit? Dan dient u vooraf voorraden op te bouwen om de piek aan te kunnen. Belangrijk: evalueer kritisch hoe u de pieken en dalen in de vraag kunt afvlakken zonder de klantenservice in het gedrang te brengen. Een gelijkmatige werkbelasting doorheen het jaar kan bijdragen tot optimale voorraadrotaties.

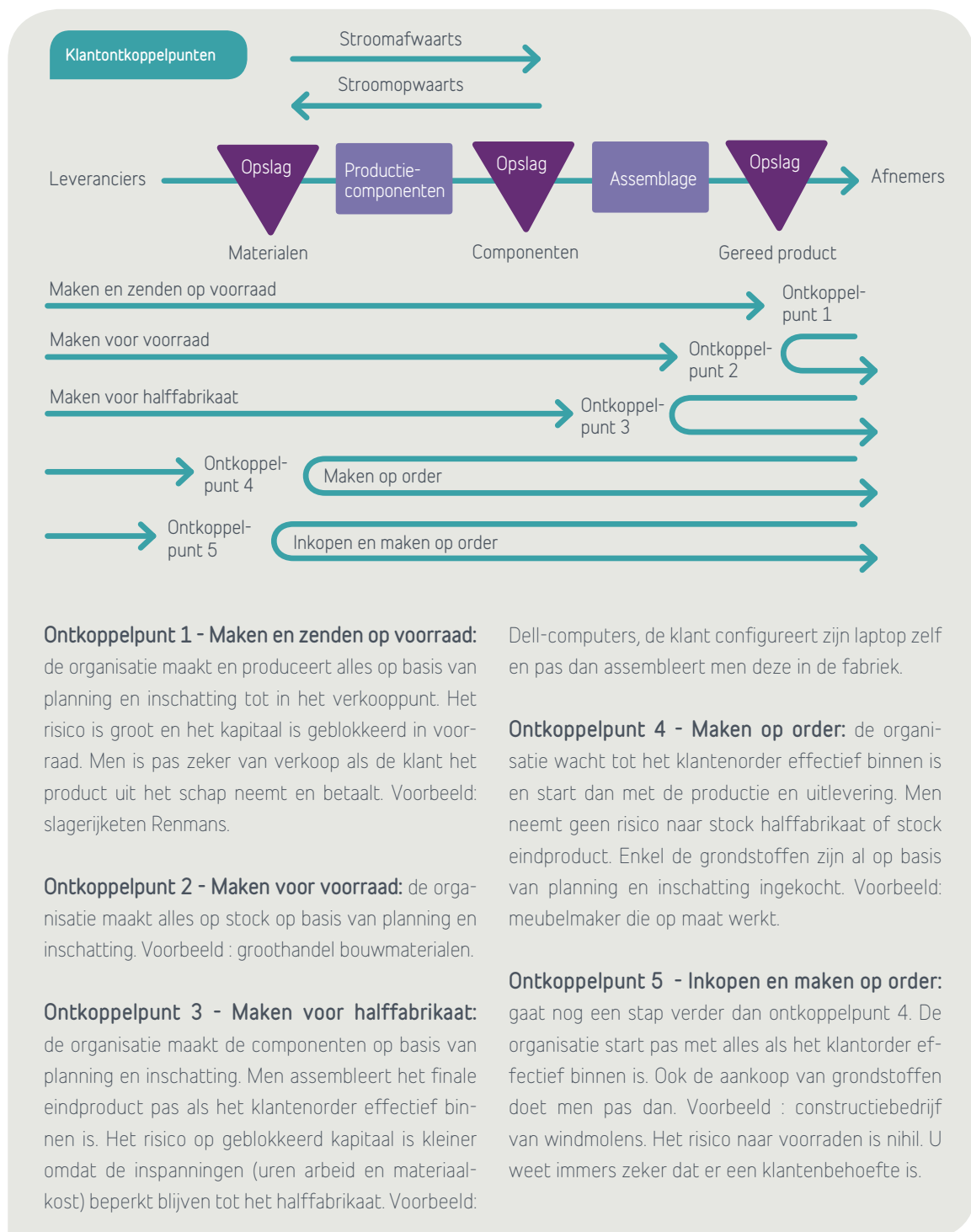
► Speculatieve voorraad

Als producten gevoelig zijn voor evoluties van de grondstofprijzen, kan het noodzakelijk zijn om een speculatieve voorraad aan te leggen. Investerings in voorraad om een toekomstige prijsstijging af te dekken dienen steeds het gevolg te zijn van een integrale kosten-batenanalyse. (Total Cost of Ownership).

2.2.2 Klantontkoppelpunt ... waar welke voorraden aanhouden?

Bedrijven zijn voortdurend op zoek naar het ideale 'klant ontkoppelpunt' voor hun producten. Ze willen 24/7 snel leveren aan de klant. Dat staat echter haaks op het risicoloos wachten op een order vooraleer actie te ondernemen.

Onderstaand schema geeft de alternatieven weer.



Het principe om zo laat mogelijk in de keten het product klantspecifiek te maken heeft ook een positieve impact op het rationaliseren van voorraden. Vaak neemt het magazijnknooppunt (distribution) deze activiteiten met toegevoegde waarde (kitting, assembly ...) op zich:



2.3 Financiële impact

2.3.1 Kosten verbonden met aankopen en voorraad aanhouden

De aankoop- en voorraadkosten hebben, net als de prijs die uw eindklant betaalt, een directe impact op de bottom-line van de winst-en-verliesrekening.

► Productkost

In de productkost van geproduceerde artikelen zijn de directe materiaalkost, de directe arbeidskost en de indirecte fabriekskost inbegrepen.

Bij de productkost voor aangekochte artikelen wordt de aankoopkost van het product vermeerderd met de transportkost, eventuele kosten verbonden met inklaringen en verzekeringen.

► Bestelkost

De bestelkost is de kost om de bestelling uit te voeren. In een productiegerelateerde omgeving is die kost de optelsom van de opvolgingskost van de productie, de omstelkost van machines en de kost van capaciteitsverlies.

► Stockagekost

De stockagekost bestaat uit:

- De opportuniteitskost: voorraad 'blokkeert' kapitaal in goederen.
- De opslagkost: voorraad vergt ruimte, personeel en materieel voor het stockeren.
- De risicokost: voorraad loopt het risico op schade of diefstal, vereist het afsluiten van een verzekering, en is aan (economische) veroudering onderhevig.

► Kost van een manco

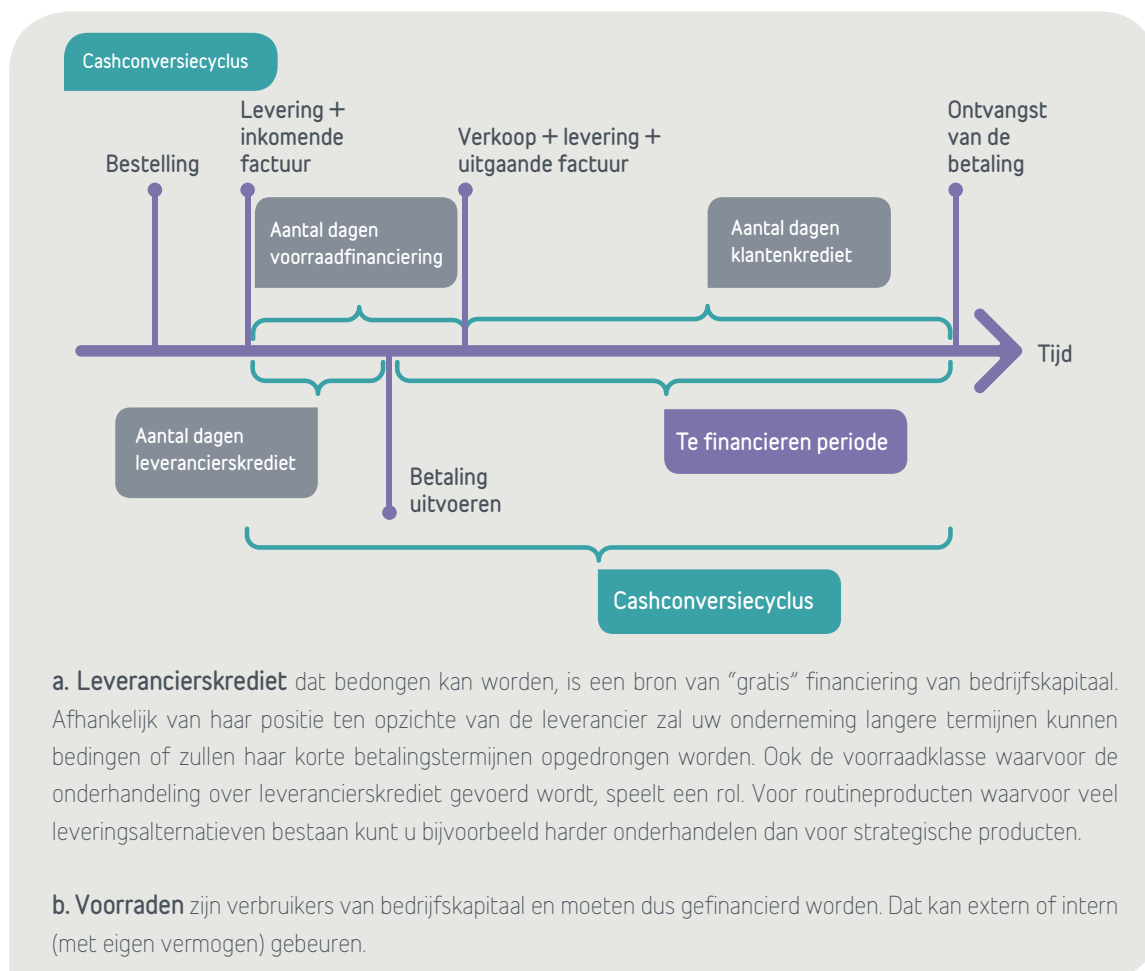
Manco's genereren hoge kosten. Naast het gemiste rendement door de gemiste verkoop en het mogelijke verlies van een klant zijn er de bijkomende kosten van spoedprocedures, backorders en extra aankoop- en productie-kosten.

► Capaciteitsgerelateerde kost

Het niet-optimaal benutten van de capaciteit brengt ook kosten met zich mee: het eventueel inhuren van extra personeel, de trainingskost, overuren ...

2.3.2 Impact op de behoefte aan en kostprijs van working capital

Naast een efficiënt *Cash & Treasury Management* en *Credit Management* zijn aankoop- en voorraadbeheer de twee andere belangrijke hefboomen om de behoefte aan Working Capital te optimaliseren.



2.3.3 Voorraden op de balans

De manier van voorraadwaardering in de jaarrekening heeft weinig of geen impact op de cashpositie van de onderneming. Wel wordt voor de berekening van de behoefte aan bedrijfskapitaal, van het nettobedrijfskapitaal, en van het resultaat gebruikgemaakt van de voorraadinfo in de jaarrekening. Dikwijls baseren mogelijke partners van uw onderneming, zoals leveranciers en klanten maar ook banken en kredietverzekeringsmaatschappijen, zich op die info om een eerste indruk te krijgen van de financiële performantie/toestand van uw onderneming.

Het is belangrijk om te benadrukken dat de Belgische wetgever heel wat vrijheid en keuzemogelijkheden openlaat

om de voorraden te waarderen. In functie daarvan kunt u in belangrijke mate uw balansratio's en uw belastbare resultaat beïnvloeden, afhankelijk van uw doelstellingen.

Een klassiek voorbeeld is de keuze van waarderingsmethode voor bestellingen in uitvoering. Die keuze is bijvoorbeeld belangrijk voor bouwondernemingen waarvan de werken vaak over verschillende boekjaren lopen. In voornoemd geval is er de keuze tussen de 'completed contract'-methode en de 'percentage of completion'-methode. Bij de eerste methode wordt de winst van het project pas op het einde van het contract opgenomen. Bij de tweede wordt de voorraadpost tussentijds verhoogd met een deel van de winst.

Aandachtspunten bij aankoop- en voorraadfinanciering

Aankoop- en voorraadfinanciering zijn heel wat risicovoller voor een bank dan de financiering van verkoopfacturen of duurzame investeringsgoederen, zoals machines, (vracht) wagens of gebouwen.

Aangekochte goederen en goederen in voorraad hebben nog een heel parcours af te leggen voordat ze onder de vorm van afgewerkte producten te gelde kunnen worden gemaakt. Ondertussen kan er dan ook veel mee mislopen (demodering, bederf, technologische veroudering ...) waardoor de waarde ervan voor een bank sterk kan afnemen, zelfs al bedong die een pand op de handelszaak.

Daarom is over het algemeen de risicoappetijt bij banken voor voorraadfinanciering eerder gering en zal een onderneming zeker een deel van haar voorraad met eigen middelen of andere financieringsbronnen moeten financieren.

Een kort overzicht van **de meest gebruikte financieringstechnieken**:

► **Klassiek kortetermijnkrediet onder de vorm van kaskrediet of straight loans.** Meestal gaat dit over kredietlijnen waarvan de bank het gebruik niet opvolgt en die louter verstrekt worden op basis van de algemene kredietwaardigheid van de debiteur, al dan niet versterkt via een pand op de handelszaak. Merk op dat onder de waarborg 'pand handelszaak' volgens de Belgische wetgeving slechts 50 % van de voorraden valt.

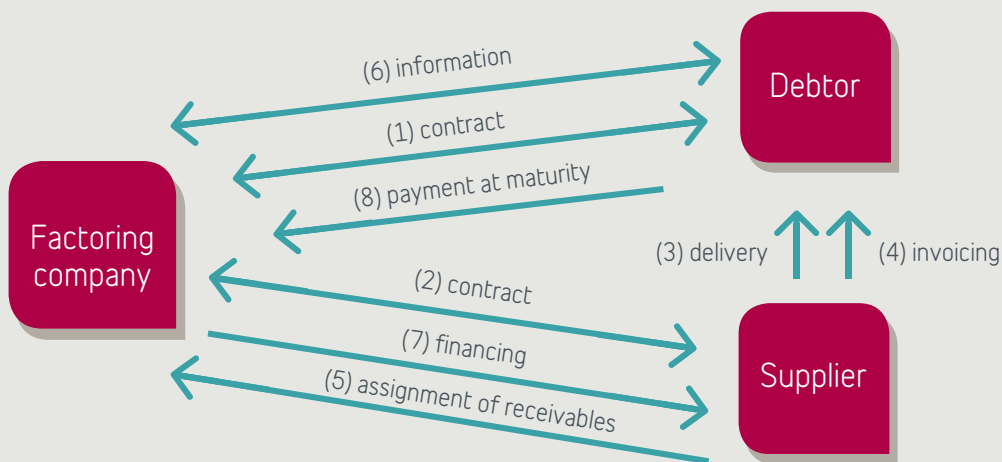
► **Het documentair krediet import** is internationaal een veel gebruikte kredietvorm. De bank van de importeur stelt zich garant voor de betaling van de goederen aan

de leverancier wanneer die conforme documenten aflevert. In dit financieringsinstrument zitten dus al een aantal risicobeperkende elementen vevat. Daarnaast is het mogelijk dat de importeur engagementen kan voorleggen van kopers van de goederen, zoals een documentair krediet export of bestelbons voor afgewerkte producten, waardoor er visibiliteit en transparantie gecreëerd wordt over de toekomstige inkomende geldstromen die voor de delging van het importkrediet gebruikt zullen worden.

► **Bij financiering op basis van warrantage** worden de goederen in pand genomen en gebeurt er een periodieke controle op de aanwezigheid van de voorraad (meestal bij een derde deponhouder gestockeerd). Op die manier heeft de bank extra zekerheid over de aanwezigheid en kwaliteit van de goederen.

► **Supply Chain Finance (SCF)** is een financieringsvorm die de laatste jaren meer aandacht krijgt en de komende jaren waarschijnlijk meer gebruikt zal worden. Deze vorm van financiering vereist voldoende visibiliteit van de fysieke goederenstroom en de bijhorende financiële en informatiestromen. Beide moeten ook in lijn worden gebracht doorheen de volledige supply chain. Dat is mogelijk dankzij de huidige evolutie naar meer elektronische documenten en meer info die via het elektronisch betalingsverkeer uitgewisseld kan worden.

Momenteel beperken de SCF-programma's zich meestal tot één grote afnemer die samen met een factoringmaatschappij een dergelijk programma opzet waartoe zijn leveranciers kunnen toetreden. Die zijn meest gekend onder de **noemer reversed factoring**.



Voordelen voor de leverancier (supplier):

- Hij geniet contante betaling wat zijn liquiditeitspositie ten goede komt.
- Hij dient geen waarborgen te verstrekken om financiering te kunnen krijgen.
- Hij hoeft geen provisies op debiteuren aan te leggen noch premies voor een kredietverzekering te betalen.
- Hij geniet een lagere financieringskost. De factormaatschappij berekent die immers in functie van de rating van de koper (meestal een grote onderneming met een uitstekende rating) en die is lager dan diegene die de leverancier stand alone zou kunnen bedingen.
- Hij geniet een financieringskost die lager is dan de kostprijs van de klantenkorting die hij anders zou moeten toestaan voor het verkrijgen van contante betaling.
- Hij profiteert van verbeterde balansverhoudingen.

Voordelen voor de koper (debtor):

- Hij biedt leveranciers een contante betaling aan.
- Hij versterkt de band met de leveranciers.
- Hij heeft een ruimere leverancierskeuze.
- Hij geniet betere voorwaarden.
- Hij profiteert van een vereenvoudiging van de leveranciersbetalingen.
- Hij verzwaart zijn financiële structuur niet.

Conclusie

Aankoop- en voorraadbeheer bieden heel wat potentieel om de behoefte aan werkkapitaal en uw kostenstructuur substantieel te verlagen. De situatie is echter heel complex doordat de afhankelijkheden van de processen intern en extern groot zijn. Daarom is een strategische aanpak zeker op zijn plaats. Belangrijkste aandachtspunten daarbij zijn een gediversifieerde aanpak in functie van het type voorraad en een goede communicatie zowel intern (tussen de verschillende bedrijfsafdelingen) als extern (met klanten en leveranciers). Daarnaast mag ook de financieringsproblematiek niet onderschat worden, want aan deze activa zijn meestal hogere risico's verbonden.

Meer info?

Uw Corporate Banker

Zoekt u financieel advies en oplossingen om uw aankopen en voorraden optimaal te financieren? Neem dan contact op met uw Corporate Banker bij Belfius Bank. Hij is uw eerste aanspreekpunt en kent uw organisatie en behoeften. Voor heel technische vragen zal hij u in contact brengen met specialisten binnen Belfius Bank om samen met hen een oplossing op maat uit te werken. www.belfius.be/corporate/NL/index.aspx

X-STR A

Wenst u advies en ondersteuning om uw bedrijfsprocessen zo in te richten dat ze een strategisch concurrentiewapen worden? Of bent u op zoek naar advies om de verschillende domeinen binnen de supply chain te optimaliseren? Neem dan contact op met X-STR A. www.X-STR A.be



In de reeks over WCM bieden we nog andere white papers aan:

- Working Capital Management
 - Cash & Treasury Management
 - Credit Management
-

Belfius Bank & Verzekeringen dankt Peter Verschelden van Moore, Stephens Verschelden voor zijn verschaft e inzichten met betrekking tot het deel '2.3.3 Voorraden op de balans'.