



Samenvattingen Technische Bedrijfskunde

Inkoop

Met dank aan het bestuur van S.V. Scopus '16 – '17

Gemaakt door: Roy van der Wal en Cilla Mooij

Datum: 20 – 09 – 2016

Let op: S.V. Scopus is niet aansprakelijk voor mogelijke inhoudelijk en typ fouten. Echter streven wij wel naar een zo correct mogelijke samenvatting. Deze samenvatting is ter ondersteuning voor de lesstof en is daardoor niet leidend. Distributie van dit document, gratis alsmede tegen betaling, is niet toegestaan.

Inkoop en Verkoop Management

Inkoop H1 tm H8

Hoofdstuk 1, Inkoop in vogelvlucht

§1.1 Begripsbepaling van inkoop

Kopen= aanschaffen

Inkopen= alles waar een externe factuur tegenover staat

- > 3 manieren om inkoop op te vatten:
- 1) als de aanschaf zelf
 - 2) als functie
 - 3) als afdeling

een bedrijf stelt algemeen de volgende eisen aan de inkoop:

- 1) Inkoop moet ertoe bijdragen de kwetsbaarheid van de onderneming te minimaliseren op de lange termijn
- 2) Inkoop moet actief participeren in het vinden van leveranciers die in staat zijn mee te denken over toekomstige technologische ontwikkelingen
- 3) Inkoop moet er zorg voor dragen dat leveranciers meerwaarde opleveren voor de onderneming

Inkoop als functie= het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitoefening, voering, en instandhouding, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden.

De inkoop is gericht op het primaire, en ondersteunende (zoals kantoorartikelen, etc.) proces.

Een inkoper moet zich bij 3 dimensies zich afvragen welke rol hij hierin speelt:

- 1) strategisch: het vertalen van de bedrijfsstrategie naar een inkoopstrategie
- 2) tactisch: het beheersen van een bestand van leveranciers
- 3) operationeel: het inkopen zelf

§1.2 Inkoop binnen de keten

een onderneming heeft 2 einddoelen:

- 1) nastreven van zoveel mogelijk winst op korte termijn
- 2) het behoud van het bedrijf op de lange termijn

Inkoop moet streven om meerwaarde voor de eigen organisatie te creëren.

Dit kan op 2 manieren:

- 1) direct: door het product dankzij een goede inkoop meer waard te maken, dan de waarde van alle inspanningen die het bedrijf heeft gedaan om het product te maken
- 2) indirect: door bijv. goede faciliteiten in te kopen waardoor experts goed kunnen werken

De meerwaarde meet je aan de hoeveelheid geld die een klant bereid is meer te betalen, dan wat de productie jou gekost heeft.

Het inkoopkanaal= de weg waarlangs een organisatie producten of diensten verwerft.

2 mogelijke inkoopkanalen:

- 1) direct kanaal: een van producent naar inkoop, zonder tussenhandel levert de leverancier direct aan de inkopende organisatie
- 2) indirect kanaal: waarbij de leverancier goederen levert via 1 of meer tussenstappen

Distributiekanaal= De laatste weg die een product aflegt van producent naar consument.

- a) Inkoop moet ernaar streven om meerwaarde voor de eigen organisatie te creëren; dat kan direct of indirect. Geef van beide een voorbeeld. (5 punten)
- b) Waarom richt inkoop zich steeds meer op de hele supply chain in plaats van alleen de eigen schakel in de voortbrengingsketen? (5 punten)

§1.3 De (noodzakelijke) meerwaarde van inkoop

De basis van een inkoopafdeling ligt bij het opstellen van een **strategisch inkoopplan**.

Dit zorgt ervoor dat een heldere visie wordt ontwikkeld.

Vanuit het strategische inkoopplan wordt het **tactisch inkoopplan** opgezet.

Dit plan zet alle activiteiten en plannen voor de middellange termijn uit.

Als de organisatie over een op de inkoop toegesneden ICT-systeem beschikt, kun je een **operationeel inkoopplan** genereren.

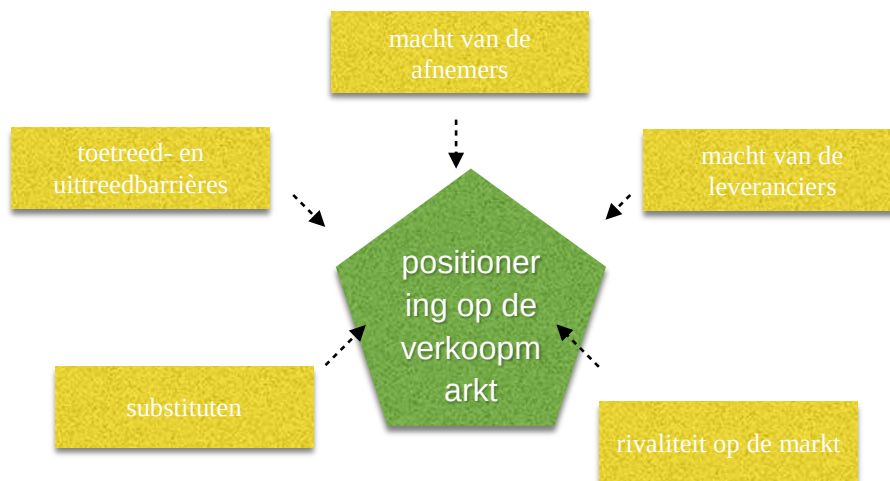
Hierin staat beschreven welke diensten of producten men in een bepaalde periode moet inkopen.

de Strategische driehoek van Van Weele is een goed model om de inkoop te verankeren in de bedrijfsstrategie.

Dit model helpt een inkoper om keuzes te maken ten aanzien van:

- 1) Afnemers
- 2) Concurrenten
- 3) Leveranciers

Het 5-krachtenmodel van Porter helpt om de concurrentiepositie van een organisatie te bepalen



volgens Porter draait alles om de **perfect fit**.

er zijn 3 strategieën die een bedrijf kan volgen volgens Porter:

- 1) Kostenleiderschap: Deze ondernemingen willen de goedkoopste zijn in de gekozen markt
- 2) Differentiatiestrategie: Organisatie probeert zich te onderscheiden van alle andere organisaties op de markt
- 3) Focusstrategie: Een organisatie kiest voor een bijzondere deelmarkt.

Inkooptaandeel= Inkoop als percentage van de omzet

inkoopkosten= Alle kosten die een inkoopfunctie met zich meebrengt

Winst= omzet-kosten

ROI=winst/totaal vermogen

Winst/omzet X Omzet/Totaal vermogen

§1.4 bereiken van inkoopresultaten

Om te kunnen meten moet eerst **kritieke succesfactoren** formuleren.

Met **prestatie-indicatoren** kun je meten hoe het staat met de kritieke succesfactoren.

prestatie-indicator= een meetbare kwantitatieve of kwalitatieve grootheid die de toestand of ontwikkeling op een bepaald proces weergeeft.

een **Norm** is nodig om uitspraak te doen over een indicator. hiermee druk je het streefniveau uit voor de indicator

bij kritieke processen moeten de doelen SMART zijn.

SMART= Specifiek-Meetbaar-Acceptabel-Realistisch-Tijdgebonden

Contract compliance= de mate waarin inkopen worden verricht binnen de afgesloten contracten.

verbetering van de kwaliteit van de bedrijfsprocessen kan met de PDCA-cirkel (Plan-Do-Act-Check)

2

- a) Leg uit waarom het belangrijk is om inkoopresultaat te meten. (5 punten)
- b) Geef aan wat nodig is om te kunnen meten of je daadwerkelijk inkoopresultaat bereikt. (5 punten)

Hoofdstuk 2, Inkoop in sectoren

§2.1 productiebedrijven

productiebedrijven zetten onderdelen, halffabricaten en grondstoffen om in nieuwe producten, met behulp van personeel, kapitaalgoederen en service, tegen een bepaalde prijs en met een bepaalde kwaliteit.

Bij het transformatieproces is er sprake van inkomende en uitgaande stromen.

Inkomende stromen zijn te verdelen in: meest voorkomende, meeste waarde toevoegend en meeste problemen veroorzakend.

Uitgaande stromen zijn te verdelen in: -afval (bijproducten die niet meer in de eigen organisatie te gebruiken zijn)

-retouren (gaan terug naar leverancier)

-uitval (producten die niet voldoen aan gestelde eisen)

2 varianten van plannen:

- 1) Push, je produceert op basis van eigen inschatting en de te verwachten marktvraag.
 - Efficiënte strategie
 - Vaak gebruik van MRP (material requirements planning)
- 2) Pull, je produceert pas als er een concrete vraag is.
 - Flexibele strategie (zoals Just In Time)

Klantorderontkoppelpunt= het punt tot waar de klantwens de logistieke keten binnendringt.

5 ontkoppelpunten waar andere aanpak van inkoop wordt verwacht:

- 1) Winkelniveau—> klant verwacht constante kwaliteit en gelijkblijvende prijs
- 2) Leveren op order—> identiek als winkelniveau alleen levert men vanaf centraal magazijn
- 3) Assembleren op order—> Identiek als winkelniveau alleen moeten de leveranciers na het punt de specifieke componenten snel leveren omdat levertijd anders in gevaar komt
- 4) Maken op order—> Inkoop is verantwoordelijk voor het op tijd aanwezig zijn van verschillende componenten. leverancier dient flexibel en 100% betrouwbaar te zijn
- 5) Inkopen en maken op order—> elk product is uniek en leverancier moet kunnen bijdragen aan succes van de operatie. meedenken en innovatie is nodig bij de inkoop

Bij elk ontkoppelpunt zitten risico's:

-Voorraadrisico: risico dat er overtollige voorraad is. [ontkoppelpunt 1, 2, 3]

-risico van nee verkopen: risico dat klant niet op levering wil/kan wachten [ontkoppelpunt 1 tm 5]

-risico van kapitaalgoederen: het risico dat dure specifieke machines worden aangeschaft en te weinig worden gebruikt waardoor kostprijs per product erg hoog gaat liggen [ontkoppelpunt 1 tm 5]

§2.2 Dienstverleners

Inkoopactiviteiten van service-instellingen zijn in 2 groepen onder te verdelen.

- 1) facilitaire inkoop (huisvesting, Service en ICT)
- 2) inkoop voor primaire activiteiten

3 veelvoorkomende fouten bij het specificeren van de behoefte bij facilitair management.

- 1) overspecificatie
- 2) onvoldoende of niet specificeren
- 3) uitsluitend technisch specificeren

§2.3 Handelsondernemingen

Category management (CM)= een doorlopend, dynamisch en iteratief proces dat het beheersen van een logisch afgebakende groep van producten als een aparte business unit behelst, met voor elke deelnemer een eigen doelstelling en marketingstrategie.

hierbinnen zijn 4 mogelijkheden tot verbetering te onderscheiden:

- 1) Optimaliseren van het assortiment
- 2) Optimaliseren van promotionele acties
- 3) optimalisatie van introductie van nieuwe productie
- 4) inrichten van een infrastructuur

Bij CM werken fabrikant en retailer samen om de producten aan te bieden aan de consument op een manier dat de wensen van de klant zo goed mogelijk bevredigd worden.

Private labels= merken onder de naam van de handelsorganisatie (huismerken).

§2.4 Inkoop bij de overheid

duurzaam inkopen= het toepassen van milieu- en sociale criteria in elke fase van het inkoopproces.

boven bepaalde bedragen is de overheid verplicht om de grote opdrachten Europees aan te besteden.

het doel hiervan is marktwerking: het opstellen van de markt voor alle bedrijven in de Europese Unie.

Hoofdstuk 3 Sourcing

§3.1 sourcingbeleid

sourcingbeleid= een beleid dat zich bezighoudt met de vraag hoe men vanuit de algemene bedrijfsstrategie met de verschillende potentiële inkoopbronnen om moet gaan.

insourcen= product of dienst in huis produceren

outsourcen= derden betrekken bij de productie

§3.2 sourcingstrategieën

de inkoper moet bij het kiezen van bronnen op basis van de volgende aspecten keuzes maken:

1) De afstand, met de keuze tussen global en local sourcing

2) Het aantal te gebruiken leveranciers

Single sourcing= 1 leverancier hebben. leverancier wil beloont worden na afloop contract door middel van voortzetting van de relatie.

Solo sourcing= leverancier is monopolist op de markt

Dual sourcing= inkoper maakt met 2 leveranciers afspraken (veel bij routineproducten)

Multiple sourcing= veelvoud van leveranciers (veel bij routineproducten)

3) Het aangaan van samenwerkingsverbanden

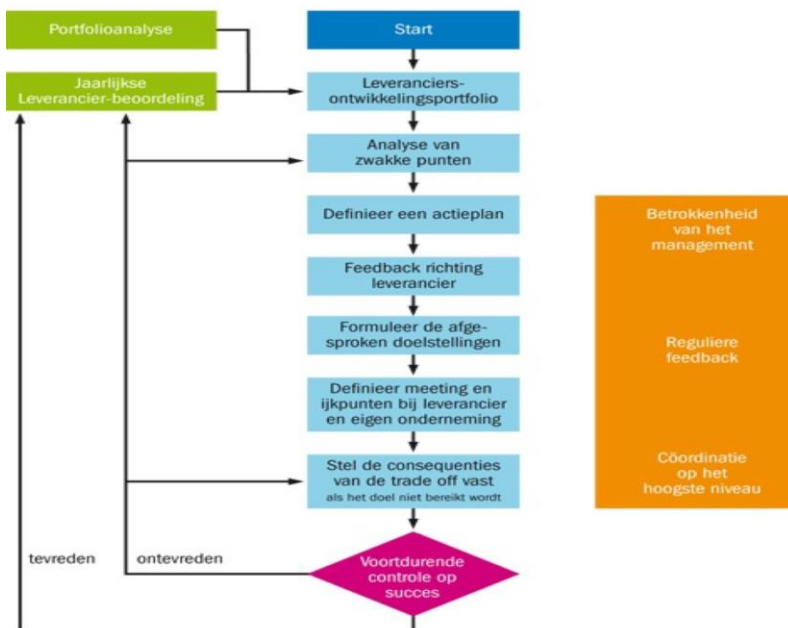
er kunnen door hechte banden als :co-makership of co-development ontstaan.

§3.3 Leveranciersbeleid

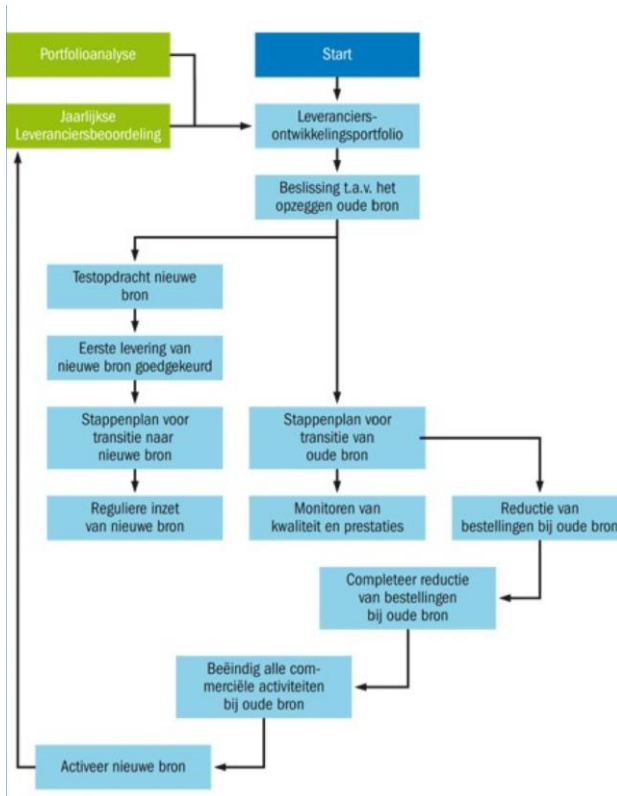
een inkoper doet er verstandig aan een actief leveranciersbeleid te voeren.

regelmatige analyse van leveranciers is verstandig

begeleiding van een leverancier bij actief leveranciersbeleid



vervangen van een bestaande leverancier



3

- Leg uit waarom bij het vervangen van een bestaande leverancier het niet verstandig is om de relatie met de leverancier direct te verbreken. (5 punten).
- Geef aan hoe je in de praktijk te werk zou kunnen gaan. (5 punten).

§3.4 samenwerkingsvormen binnen inkoop

Horizontale samenwerking= een samenwerkingsvorm tussen inkopers die eigenlijk elkaars concurrenten zouden moeten zijn

-inkoopcombinaties= inkopers kopen gezamenlijk een bepaald product, dienst of productgroep en delen de kosten onderling.

Verticale samenwerking= een samenwerkingsvorm tussen schakels in de logistieke keten van een product

ketenoptimalisatie= verschillende bedrijven uit de gehele keten werken met elkaar samen om uiteindelijk een product op de markt te zetten wat goed verkocht gaat worden. (probleem is verdelen van winst of verlies)

§3.5 Uitbesteden

Outsourcing kan op 2 manieren:

- 1) turnkey —> de gehele functie en coördinatie binnen deze functie wordt aan een externe leverancier overgedragen.
- 2) partial —> een gedeelte wordt uitbesteed en blijft de eigen organisatie verantwoordelijk voor de afstemming met de andere delen.

reden voor uitbesteden is dat de activiteit niet meer tot de Core activiteiten behoren.

specifieke vormen van outsourcing:

- on-site: de uitbestede taak wordt door derden gedaan op het terrein van de eigen organisatie
- off site: het omgekeerde van on-site
- Nearshore: uitbesteden binnen het gebied dat toegankelijk is vanwege korte reistijd
- Offshore: productie wordt uitbesteed aan organisatie in een ander land.

Hoofdstuk 4, Inkoopproces

§4.1 Rol inkoper

initiële of tactische inkoop= het voorbereiden voor de aanschaf zelf
operationele inkoop= daadwerkelijke inkoop en eventuele afhandelingen
6 stappen van het inkoopproces:

- 1) specificeren
- 2) selecteren
- 3) contracteren
- 4) bestellen
- 5) bewaken
- 6) nazorg en evaluatie

SSC BBN

rol 1 tm 3 is initiële/tactische inkoop

rol 4 tm 6 is operationele inkoop

§4.2 Initiële inkoop

Bij **Specificeren** wordt gekeken wat de inkoopbehoefte is.

de inkoper begint met het omschrijven van het product of dienst met de daarbij behorende eisen.

er zijn 5 soorten eisen:

- 1) functionele eisen
- 2) technische eisen
- 3) logistieke eisen
- 4) kwaliteits eisen
- 5) commerciële eisen

Het document waar alle eisen in staan heet het programma van eisen

hierna wordt een inkoopaanvraag telefonisch, mondeling, digitaal (ERP) of via een formulier ingediend.

ten slotte berekent de inkoper de Total Cost of Ownership

Bij **Selecteren** wordt een leverancier gekozen.

op basis van een marktonderzoek besluit welke wijze de inkoopmarkt het beste benaderd kan worden. dit kan op 3 manieren.

- 1) offerteaanvraag bij 1 leverancier
- 2) offerteaanvraag bij een aantal voorgeselecteerde leveranciers
- 3) offerteaanvraag via een openbare procedure

leverancierslijsten worden vaak opgesteld per product of productgroep

er bestaan verschillende soorten lijsten:

- lijst van potentiële leveranciers
- lijst van voorkeursleveranciers

inkoop= alles waar een externe factuur tegenover staat, aanbesteden= een bijzondere vorm van inkopen waarbij de opdrachtgever op transparante en objectieve wijze de opdracht verstrekt aan een opdrachtnemer.

bij **Contracteren** is het doel het afsluiten van het contract.

er worden vaak algemene inkoopvoorwaarden opgesteld. Als de inkoper en verkoper algemene

voorwaarden hanteren ontstaan een battle of forms.

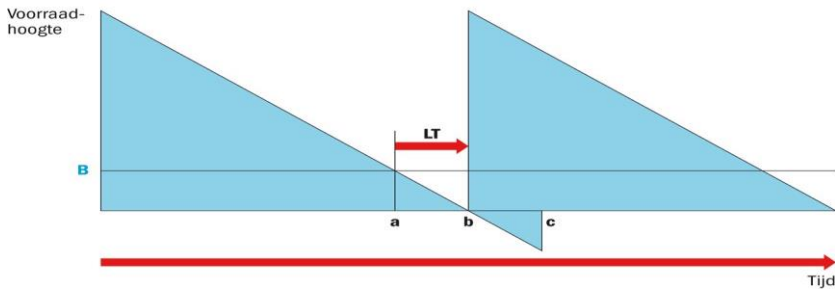
bij internationale inkopen wordt gebruik gemaakt van Incoterms: deze verkoopwaarden geven de belangrijkste verplichtingen van beide partijen bij transport van goederen weer.

bekende incoterms:

- EXW: bestelling wordt door de inkoper opgehaald
- FOB: leverancier levert de zending af tot aan het boord van een vrachtschip
- CIF: alle kosten voor transport incl verzekering zijn voor de leverancier.

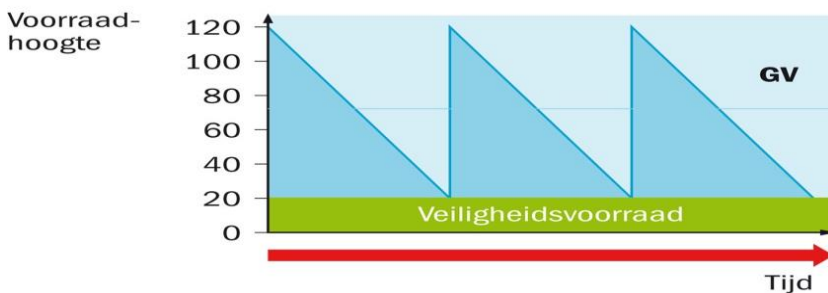
4.3 Operationele inkoop

FIGUUR 4.5 Voorraadverloop in de tijd



bij **Bestellen** gaat het om het uitvoeren van het opgestelde contract
de rol van de inkoper is het verzorgen van de inkooporder.

FIGUUR 4.6 Gemiddelde voorraad



$$GV = \frac{Q}{2} + VV$$

GV=gemiddelde voorraad

Q= bestelde hoeveelheid

VV=veiligheidsvoorraad

Optimale bestelhoeveelheid (Economic Order Quantity/EOQ)= het optimum tussen de kosten van het bestellen en de kosten van het houden van de voorraad

Voorraadkosten bestaan uit 3 R's:-Rente

-Ruimte

-Risico

Met de Formule van Camp wordt de optimale bestelhoeveelheid berekend, mits:

-afname per tijdseenheid is constant en bekend

- de levertijd is vast en wordt stipt nagekomen
- er komen geen nee-verkopen voor
- de bestelkosten per bestelling zijn constant en bekend
- de kosten voor het op voorraad houden van 1 product zijn constant en bekend
- de levering moet ineens geleverd worden

De formule van Camp:

$$EOQ = \sqrt{\frac{(2 \cdot D \cdot C_b)}{C_v}}$$

EOQ= optimale bestelhoeveelheid
D= vraag naar product (demand)
Cb= kosten per bestelling (costs)
Cv= Voorraadkosten per stuk

bij **Bewaken** gaat het erom dat de inkoper inzicht krijgt en houdt over de leveringen, dat deze niet te laat of onvolledig zijn.

Vendor Rating= Een methode van leveranciersbeoordeling bij belangrijke terugkerende leveringen. De systematische levertijd, kwaliteit en prijs worden beoordeeld van elke levering, aan de hand van gegevens uit het ERP systeem

Just-in-time purchasing and manufacturing= de leverancier leert op het moment dat een artikel nodig is.

Consignatie= de leverancier alleen betalen voor de onderdelen die daadwerkelijk gebruikt zijn tijdens het productieproces

Vendor managed Inventory= de leverancier is verantwoordelijk voor de voorraad op de locatie van de klant.

Bij **Nazorg en Evaluatie** gaat het om afspraken te maken over dingen zoals garanties, schades en foute leveringen.

§4.4 Uitvoering van het inkoopproces

Fases van het inkoopproces kunnen worden overgeslagen als er ervaring met het product, leverancier of de inkoopmarkt is ontstaan.

3 potentiële inkoopsituaties:

- 1) de ongewijzigde herhalingsaankoop: Sprake van routine, eerste 3 stappen van het inkoopproces kunnen sneller doorlopen worden
- 2) de gewijzigde herhalingsaankoop: eerste twee stappen van inkoopproces kunnen sneller doorlopen worden
- 3) de new task: het hele inkoopproces moet worden doorlopen

groep die betrokken is bij de uitvoering van een inkoop noemt met een Decision Making Unit (DMU)

Binnen de DMU zijn de volgende taken:

- de gebruiker
- de beïnvloeder
- de beslisser
- de gatekeeper
- de koper

Hoofdstuk 5, Prijsstelling en inkoop

§5.1 Kostenopbouw

Kosten bestaan uit variabele en vaste kosten.

omzet van een product is op te splitsen naar 3 componenten:

- het aandeel van de vaste kosten
- het aandeel van de variabele kosten
- winst of verlies

semivaste kosten ontstaan doordat er bijv plots een extra machine of truck nodig is.

semivariabele kosten is een basisbedrag dat tussen 2 hoeveelheden niet wijzigt, en daarbuiten wel weer proportioneel stijgt (zoals een tel abbo, waarbij als je over je vaste minuten gaat, je meer betaalt)

Directe kosten= kosten die 100% met de samenstelling van het product of dienst betrokken zijn

indirecte kosten= kosten die niet precies naar het product of dienst terug kunnen worden herleid

Dumping= een manier van prijsbepaling waarbij de leverancier een lagere prijs hanteert voor de buitenlandse markt dan voor de binnenlandse.

FIGUUR 5.5 Typologie van de marktvorm

Aantal aanbieders \ Aantal vragers	Één	Beperkt	Veel
Één	bilateraal monopolie (reserveonderdelen)	beperkt aanbodmonopolie (Rolls-Royce-vliegtuigmotor(en))	aanbodmonopolie (gas, water, kabel-tv, pc-software)
Beperkt	beperkte vraagmonopolie (treinstellen)	bilateraal oligopolie (chemische halfabrikaten)	aanbodoligopolie (computers)
Veel	vraagmonopolie (wapensystemen)	vraagoligopolie (componenten auto-industrie)	polypolistische concurrentie (bureau-artikelen)

■ vraag is sterker dan het aanbod

■ aanbod en vraag zijn ongeveer even sterk

■ aanbod is sterker dan de vraag

Bron: Van Weele, 2005

§5.2 varianten van prijszetting

prijs= het bedrag dat je moet betalen om een product of dienst te mogen afnemen

marktvormen aanbod:

- Monopoly: er is slechts 1 aanbieder van dit product
- Oligopolie: er is een beperkte groep aanbieders die elkaar goed in de gaten houden (prijzenoorlog komt vaak voor)
- Polypolie: er zijn veel leveranciers

marktvormen vraag:

- Monopsonie: er is slechts 1 vrager op de markt
- Oligopsonie: er is een beperkte groep vragers
- Polypsonie: er is een grote groep vragers op de markt actief

3 standaardmethodes van prijsstelling:

- Kostprijsplussmethode: eigen kostprijs is de leidraad, en leverancier plaatst er een bedrag of percentage bovenop
- Concurrentiegeoriënteerde prijsstelling: men kijkt welke prijzen de concurrenten hanteren
- Klantgeoriënteerde prijsstelling: waardeperceptie van de klant is de leidraad

Manieren op grip te krijgen op de kostprijsgegevens van de leverancier:

- benchmarken: spiegelen met prijzen van andere leveranciers
- inkoopmarktonderzoek
- should cost analyse: inkoper kijkt op basis van industriegegevens en leveranciersgegevens een kostenopbouw construeren
- open boek calculatie: de leverancier geeft inzicht in de opbouw van de kosten
- capaciteitsbenutting: als een leverancier capaciteit over heeft wil deze graag meer orders aannemen

streefkostprijs=geschatte verkoopprijs - gewenste winst

target costing= het matchen van de verwachte productiekosten in de ontwerpfase met de streefkostprijs.

Inflatie= het stijgen van prijzen, zelfs wanneer vraag en aanbod gelijk blijven.

§5.3 Total Cost of Ownership

Total cost of ownership= alle gemaakte kosten en opbrengsten die verbonden zijn aan het product gedurende de gehele periode dat je er eigenaar van bent.

§5.4 Beperkingen van inkooprijststijgingen

termijnhandel= de inkoop gaat een contract aan waarbij afspraken over de prijs nu gemaakt worden, terwijl de levering pas over een langere periode zal plaatsvinden: een termijncontract.

termijnhandel is alleen interessant voor producten waarvoor:

- geen substituuut mogelijk is
- waarvan de prijs sterk fluctueert

$$Px = P0 \left(a \left(\frac{Sx}{S0} \right) + b \left(\frac{Ix}{I0} \right) + c \right)$$

Formule voor prijsherziening:

P_0 = oorspronkelijke prijs
 P_x = prijs op meetmoment
 S_0 = oorspronkelijk gem. uurloon
 S_x = uurloon op meetmoment
 I_0 = de oorspronkelijke index voor de grondstoffen en materialen
 I_x = index voor de grondstoffen en materialen op meetmoment
 a, b en c corresponderen gewicht van componenten in de prijs, gezamenlijk 100%
 a = gewicht van de lonen
 b = gewicht van de grondstoffen en de materialen
 c = een vaste component (verandert niet)

§5.5 Kosten in de keten

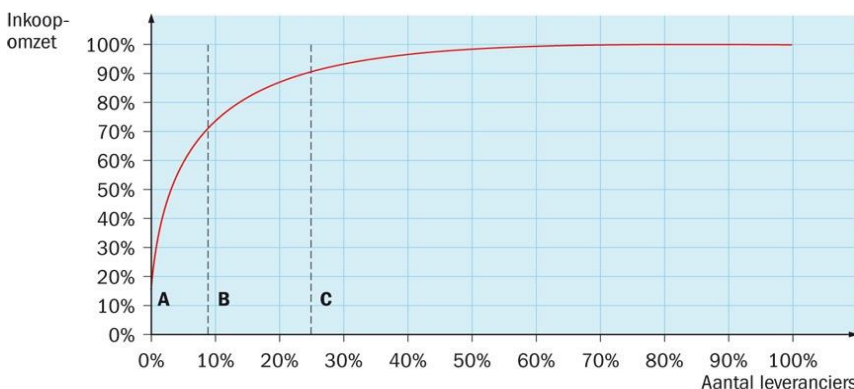
opslinger effect: elke schakel in de keten voegt een buffer toe
 teken van geen goede communicatie tussen de schakels

Hoofdstuk 6, Ontdekken van patronen in inkoopuitgaven

§6.1 Soorten goederen en diensten

Directe inkoop = productie gebonden middelen

FIGUUR 6.1 Pareto-diagram van de verdeling van omzet over leveranciers



Indirecte inkoop/NPR (non product related) = niet productie gebonden middelen

Grondstoffen = ruwe materialen waaraan er geen of amper bewerkingen zijn verricht
 halffabricaten = materialen die enige bewerking hebben ondergaan maar nog geen eindproduct zijn
 componenten = een product wat geheel wordt opgenomen

in het eindproduct

kapitaalgoederen = goederen die investeringen vormen. kosten zijn vaak over een aantal jaar af te schrijven

verbruiksgoederen = goederen die niet worden opgenomen in het product maar wel nodig zijn voor het functioneren van de organisatie. vaak MRO goederen, Maintenance, Repair en Operating

§6.2 Inkoopdiagnose

het uitgangspunt van inkoopdiagnose is dat inkoop alsems waar een factuur tegenover staat.
 voor het maken van een inkoopdiagnose is het belangrijk welke gegevens uit de financiële administratie relevant zijn voor de inkoop.

- Crediteur= de leverancier
- factuurbedrag
- kostenplaats—> geeft aan voor welke afdeling de inkoop heeft plaatsgevonden
- kostensoorten—> geeft informatie over de aard van de inkoop

Spot buying= Steeds de goedkoopste leverancier kiezen op dat moment

§6.3 Pareto-analyse

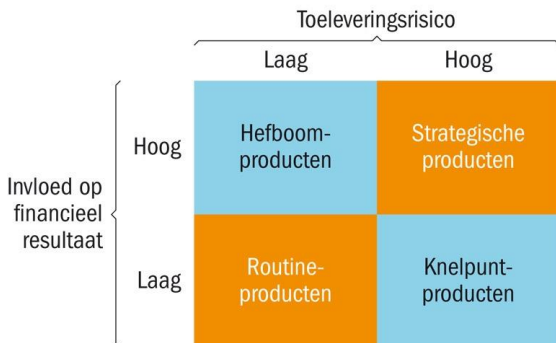
Pareto-analyse—> Een klein aantal oorzaken is verantwoordelijk voor het grootste deel van de resultaten.

§6.4 Formuleren van een inkoopstrategie

Kraljic-matrix—> alle producten of diensten die een organisatie inkoopt, kunnen worden gepositioneerd in een inkoopportfoliomatrix.

- 1) Hefboomproducten: producten die in grote hoeveelheden gekocht worden
- 2) Routineproducten: producten met een kleine invloed op het resultaat en een grote verkrijgbaarheid
- 3) Strategische producten: Producten van levensbelang van de organisatie
- 4) Knelpuntproducten: producten die moeilijk te verkrijgen zijn

FIGUUR 6.2 Inkoopportfolio Kraljic



Bron: Kraljic, 1983

-% van totale inkoopwaarde

4 vragen om een Inkoopportfolio op te stellen:

1) Wat is het aggregatieniveau: welk niveau van afdeling of welk niveau van het concern moet er worden ingekocht.

2) welke variabelen moeten we meten:
variabelen geschikt om het financieel resultaat te meten: -ingekocht volume

-impact op productkwaliteit

-impact op de marktgroei

variabelen geschikt om toeleveringsrisico te meten: -schaarste

-aantal beschikbare leveranciers

-substitutiemogelijkheden

-risico van transport en opslag

3 methoden die in de praktijk veel worden gebruikt:

- 1) de een-op-een methode: elke as wordt 1 variabele gekozen die objectief meetbaar is.
- 2) de consensus methode: medewerkers gaan met elkaar in discussie over de vraag of de organisatie de juiste positie inneemt in haar inkoopportfolio
- 3) de gewogen-factorscore methode: per as kiest met verschillende variabelen met eigen gewicht

\$6.5 Accountportfolio

Kernsegment: klant aantrekkelijk en heeft de leverancier zelf een goede concurrentiepositie t.o.v. andere leveranciers

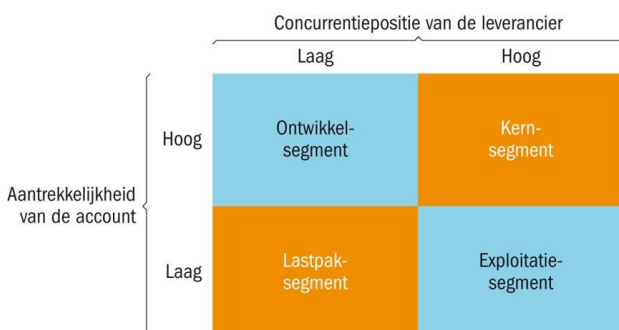
Ontwikkelsegment: Klant is aantrekkelijk, maar er zijn ook geschikte andere leveranciers

Exploitatiesegment: De leverancier heeft zelf macht, omdat er lastige andere leveranciers te vinden zijn.

Lastpaksegment: geen aantrekkelijke klant en slechte concurrentiepositie van leverancier

4

FIGUUR 6.5 Accountportfolio



a) Leg uit hoe met behulp van de inkoopportfolio gekomen kan worden tot de keuze van inkoopstrategieën. (5 punten)

b) Benoem in je antwoord de gebruikte dimensies van het model (weergegeven door de assen) en benoem de 4 kwadranten.

Hoofdstuk 7, Positioneren van inkoop in de organisatie

\$7.1 Inkooptaken in organisaties

Elke organisatie verricht idealiter de volgende inkooptaken:

- marktinkoop onderzoek
- initiële of tactische inkoop
- operationele inkoop
- standaardisatie en inkoopcontrole

§7.2 Belang van inkoop verschilt per organisatie

CPO= chief procurement officer, directielid met eindverantwoordelijkheid voor de inkoop

§7.4 Centraal versus decentraal inkopen

inkoopsynergie= het bundelen van inkoopvolumes over business units heen, om zo schaalvoordelen te bereiken

Centraal: beslissingsbevoegdheid is geconcentreerd in één punt van de organisatie

Decentraal: beslissingbevoegdheid is over een groot aantal mensen verdeelt.

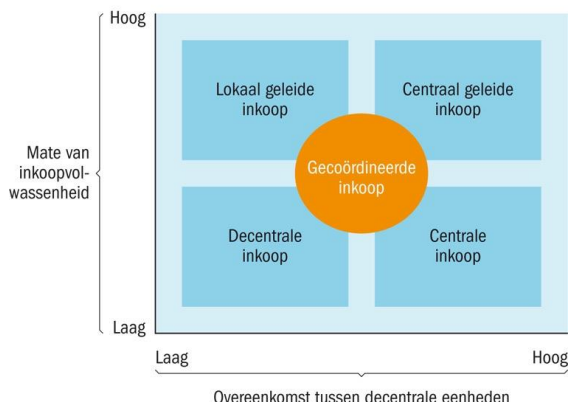
Voordelen centrale inkoop:

- Schaalvoordelen: alle inkopen worden in 1 keer op de markt gezet
- Efficiëntere werkwijze: het wiel wordt niet steeds opnieuw uitgevonden
- Afstemming van inkoopstrategieën: er zijn directere contacten tussen directie en eindverantwoordelijke voor inkoop
- Bedrijfsbrede inkoop
- Ontwikkelen van expertise: op centraal niveau kan bepaald worden welke medewerker welke focus ontwikkeld
- Doorvoeren van veranderingen: organisatieveranderingen kunnen gemakkelijker worden doorgevoerd.

voordelen decentrale inkoop:

- Reactiesnelheid: Sneller dan centraal
- Kennis van de interne klant
- Bijdragen aan de productontwikkeling
- Draagvlak is groter

FIGUUR 7.3 Inkooporganisatievormen volgens Rozemeijer (2000)



Hoofdstuk 8, Realiseren van inkoopverbeteringen

§8.1 Purchasing excellence

Purchasing excellence: Een programma met als doel om verbeteringen van inkoopprocessen te realiseren.

MSU model:

onderscheid zich met 2 soorten processen:

- 8 strategische processen
deze processen hebben te maken met de wijze waarop de organisatie omgaat met haar leveranciers
- 6 ondersteunende processen
Deze hebben betrekking op de wijze waarop de inkoopfunctie is ingericht

Het model wordt gebruikt om een nulmeting van een organisatie te maken op het gebied van inkoopvolwassenheid. Hierdoor kunnen gerichte plannen worden gemaakt op het gebied van De 8 strategische processen die te maken hebben met de wijze waarop de organisatie omgaat met haar leveranciers

- 1) Insourcing/outsourcing
- 2) ontwikkelen van 'commodity' of artikelgroepstrategieën
een commodity= een inkooppakket
- 3) Opzetten van een 'world-class' leveranciersbestand
- 4) Ontwikkelen en managen van leveranciersrelaties
hulpmiddel hiervoor is een leveranciersportfolio maken
- 5) Integratie van leveranciers in het product/dienstontwikkelingsproces

FIGUUR 8.1 Scores MSU Selfassessment TOP B.V.



Bron: NEVI, 2006

- 6) Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces
- 7) Leveranciersontwikkeling en kwaliteitsmanagement
- 8) Strategisch kostenmanagement

De 6 ondersteunende processen

- 1) Inrichten van wereldwijd geïntegreerde en afgestemde strategieën en plannen
- 2) Ontwikkelen van organisatie en teamstrategieën
- 3) Globalisering
- 4) ontwikkeling van een inkoop en supply chain meetsysteem
- 5) ontwikkelen en implementeren van ondersteunende IS/IT-systemen
Informatie Systemen (IS) en Informatietechnologie (IT) zijn belangrijk voor het sturen van processen binnen de eigen organisatie en tussen schakels in de keten
- 6) Personeelsontwikkeling en training

§8.2 SWOT analyse van de inkoop

Strength, Weakness, Opportunities & Threats

deze analyse kijkt van 'buiten naar binnen' vanaf de pessimistische kant

FIGUUR 8.3-SWOT-matrix

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes - Wat doe je goed? - Uit welke unieke bronnen kun je putten? - Wat zien anderen als je sterke punten?	Zwaktes - Wat kun je verbeteren? - Welke bronnen hebben anderen wel en jij niet? - Wat zullen anderen als je zwakke punten zien?
Externe factoren	Kansen - Welke kansen staan er open voor je? - Van welke trends kun je gebruikmaken? - Hoe kun je je sterktes ombuigen in kansen?	Bedreigingen - Welke trends kunnen bedreigend zijn? - Wat doet de concurrentie? - Welke bedreigingen komen voort uit je zwaktes?

TOWS analyse

Threats, Opportunities, Weakness & Strengths

deze analyse kijkt van 'binnen naar buiten' vanaf de optimistische kant

FIGUUR 8.4 TOWS-matrix, strategische alternatievenmix

	Externe kansen (K)	Externe bedreigingen (B)
Interne sterktes (S)	SO 'Maxi-Maxi'-strategie Strategieën die je sterktes gebruikt om je kansen te maximaliseren	SB 'Maxi-Mini'-strategie Strategieën die je sterktes gebruikt om je bedreigingen te minimaliseren
Interne zwaktes (Z)	ZK 'Mini-Maxi'-strategie Strategieën die je zwaktes minimaliseren door gebruik te maken van kansen	ZB 'Mini-Mini'-strategie Strategieën waarmee je zwaktes minimaliseert om bedreigingen te vermijden

§8.3 Contractmanagement en 'contract compliance'

contract compliance= een manier om aan te geven welk aandeel van de inkoopuitgaven binnen contracten worden ingekocht

$$\text{contract compliance} = \frac{\text{inkoopuitgaven binnen contracten}}{\text{totale inkoopuitgaven}} \cdot 100\%$$

Maverick buying= het bewust inkopen buiten de afgesloten inkoopcontracten

contractbeheer= het vastleggen, actueel houden, toegankelijk maken van contractgegevens ten behoeve van signaleringen en het ondernemen van acties

3 soorten contracten:

- 1) Het raamcontract: Er worden afspraken gemaakt over de afname van een groot aantal producten over een langere periode. er is geen afnameverplichting
- 2) Het afroepcontract: de inkoper maakt afspraken over precieze hoeveelheden en is verplicht deze af te nemen
- 3) Het mantelcontract of paraplucontract: Een overkoepelend contract waar er aanvullende contractvoorwaarden kunnen worden toegevoegd bij lokale vestigingen

SCOR model

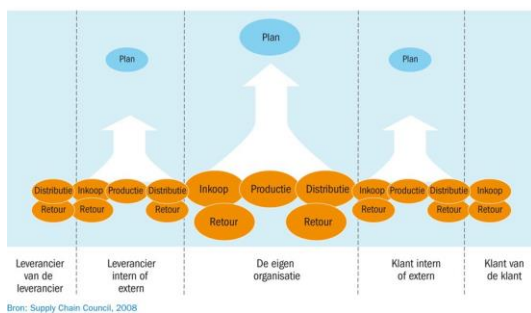
(supply chain operations reference)

→ geeft inzicht in de prestaties en processen van de organisatie en die bij andere schakels in de keten

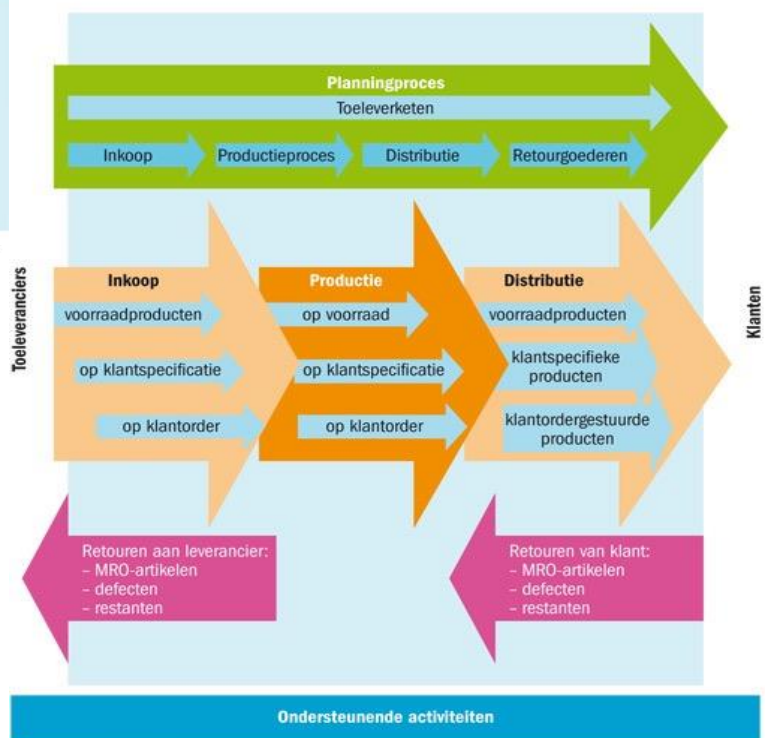
→ 5 processen staan centraal:

- 1) Planning
- 2) Inkoop
- 3) Productie
- 4) Distributie
- 5) Retouren

FIGUUR 8.5 SCOR-model in de keten



FIGUUR 8.6-SCOR-model binnen een schakel



6

- a) Op weg naar 'purchasing excellence' wordt vaak gebruik gemaakt van het MSU-model. Leg uit welke twee soorten processen in dit model worden onderscheiden.
- b) Leg uit op welke manier je met dit model kunt komen tot ontwikkeling van de inkoopfunctie. (Nb. Je hoeft hierbij niet de stappen/processen te benoemen; het gaat om de uitleg van het principe van het model).