


 Kluwer
a Wolters Kluwer business

Analyse HOOFDSTUK

Inkoop als schakel in de
voortbrengingsketen

1

Inkoop in Strategisch Perspectief Hoofdstuk 1

 Kluwer
a Wolters Kluwer business

Programma

- Inleiding
- Plaats van de inkoopfunctie in de waardeketen
- Definiëring en begripsafbakening
- Het belang van de inkoopfunctie
- Inkoopgoederenclassificatie
- Nieuwe ontwikkelingen in inkoop
- Conclusies

Inkoop in Strategisch Perspectief Hoofdstuk 1

Inleiding

- Steeds meer bedrijven richten zich op hun kernactiviteiten
 - Duurzaam, onderscheidend concurrentievoordeel
- Steeds groter deel productkosten gerelateerd aan ingekochte materialen en diensten
 - Rol van inkoop neemt daarmee toe
- Wat is nu de rol en betekenis van de inkoopfunctie in ondernemingen?

Veranderingen in het bedrijfsleven

1. De mondialisering van de handel
 - Oorzaken:
 - Deregulering in veel bedrijfstakken
 - Interculturele homogeniteit en daaruit volgend de homogenisering van klantenbehoeften
 - De vorming van handelsblokken (NAFTA, GATT, EEC)
 - Verbeterde transportmogelijkheden
 - Moderne informatie- en communicatietechnologie

Veranderingen in het bedrijfsleven

2. De informatiemaatschappij

- Meer economische waarde door informatie te genereren, te gebruiken en te verkopen (klantenkaarten, on-line transacties via het Web)
- Moderne verkoop- en productiesystemen, die klantordergestuurde productie mogelijk maken
- Xerox: 'Pay On Production' (alleen betalen voor componenten op basis van wat er in de productie werkelijk is verbruikt)
- Albert Heijn: 'Vandaag voor Morgen'...alleen betalen voor producten die vandaag verkocht zijn

3. Verandering consumentenpatronen

- Klanten eisen steeds vaker koopgemak, aftersaleservice, betrouwbaarheid, uniekheid, kwaliteit, enz.
- De klanten zijn de baas; zij vertellen de producent wat ze willen, wanneer, hoe en wat zij ervoor willen betalen
- Dit leidt ertoe dat innovatie en service constant onderwerp van gesprek zijn

Invloed op strategieën en structuren

1. Waardeketenmanagement

- Elke organisatie moet in principe worden gezien als een verzameling van kern- en ondersteunende waardeactiviteiten die worden uitgevoerd om producten die waardevol zijn voor klanten (Porter) te ontwikkelen, te produceren, op de markt te brengen, af te leveren en in stand te houden.
- Concurrentievoordeel hangt in de eerste plaats af van de vaardigheid om de organisatie op de juiste plaats in de waardeketen te positioneren ten aanzien van haar:
 - Klanten
 - Concurrenten
 - Leveranciers
- Organisaties moeten zich richten op hun kernactiviteiten. Niet kernactiviteiten worden uitbesteed. Daardoor worden bedrijven steeds inkoopgevoeliger.

Invloed op strategieën en structuren

2. Procesoriëntatie

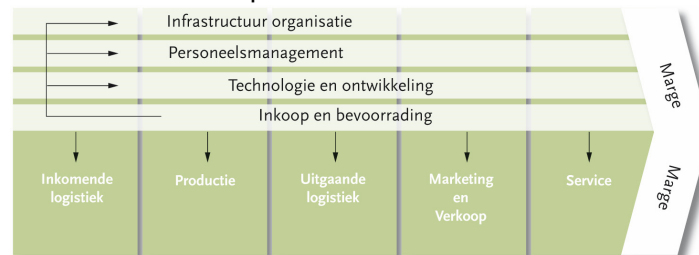
- Van een functionele organisatie naar een procesorganisatie
- Proces betekent in dit geval: die activiteiten die waarde creëren voor een klant
- Procesmanagement heeft betrekking op het integreren van interne zowel als externe processen

3. Uitbesteden en het ontwikkelen van leveranciersnetwerken van wereldklasse

- Specialistische leveranciers kunnen de uitbestede activiteiten vaak goedkoper uitvoeren dan de klant zelf en er een hogere waarde aan toevoegen
- Waar het om gaat is dan de allerbeste leveranciers op wereldschaal te vinden ('World Class Suppliers')

Plaats van de inkoopfunctie in de waardeketen

- Uitgangspunt is de waardeketen (Porter, 1985)
 - Waarde, marge
 - Primaire activiteiten (5 typen)
 - Ondersteunende activiteiten (4 typen)
 - Totale waarde moet groter zijn dan kosten
 - Porter ziet inkoop als ondersteunende activiteit



De rol van inkoop

- Aangestuurd door primaire en ondersteunende processen
- Projectmatige en routinematige aanschaffingen en diensten
- Dit heeft gevolgen voor inrichting en verankering van inkoop
- Onderscheid in activiteiten:
 - Directe inkoop
 - Indirecte inkoop

Aspect	Inkoopfunctie primaire activiteiten	Inkoopfunctie ondersteunende activiteiten
Assortiment	Beperkt - groot	Zeer groot
Aantal leveranciers	Beperkt, te overzien	Zeer groot
Omzet	Heel groot - aanzienlijk	Beperkt
Aantal orders	Aanzienlijk	Zeer groot
Gemiddeld orderbedrag	Hoog	Gering
Beheersbaarheid	Afhankelijk van productieplanning	Beperkt, vaak werken met schattingen
DMU	Engineering-, productiespecialisten zijn dominant	Gefragmenteerd, hangt af van product of service

Inkoop in Strategisch Perspectief

Hoofdstuk 1

Definiëring en begripsafbakening

- **Inkoop:**
 - Zorg dragen voor beschikbaarheid van grondstoffen, hulpstoffen, componenten an andere goederen en diensten
 - Beschikbaarheidsaspect
 - Commercieel aspect
- **Bestellen:**
 - Rechtstreeks uit catalogus plaatsen van een opdracht tot levering onder acceptatie van prijs en overige voorwaarden
- **Kopen:**
 - Op basis van specificatie, aanvragen van offertes van verschillende leveranciers, onderhandelen over condities
- **Purchasing:**
 - Specificeren, selecteren, contracteren, onderhandelen, bestellen en bewaken. (Functionele) specificaties centraal in discussies
- **Procurement:**
 - Bevat ook materiaalbehoeftenplanning, voorraadbeheer, inklaren, transportdocumenten, transport en magazijnbeheer. Inkopen op basis van Total Cost of Ownership

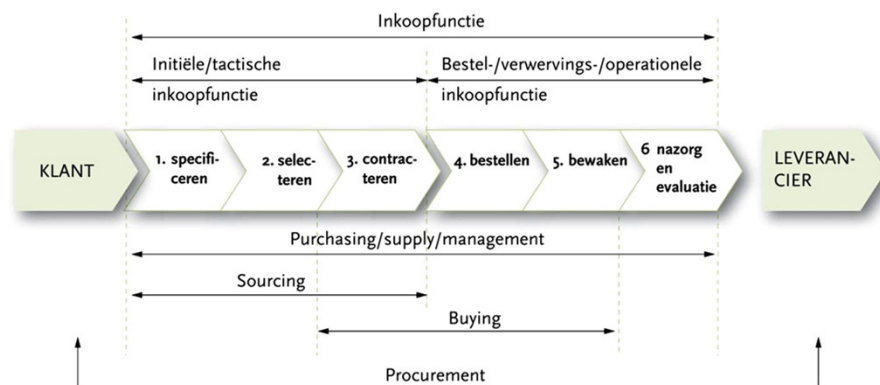
Inkoop in Strategisch Perspectief

Hoofdstuk 1

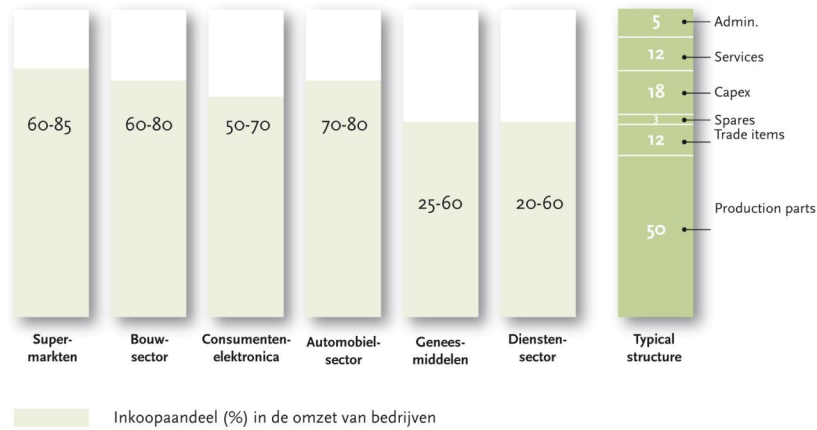
Definiëring en begripsafbakening

- Sourcing:
 - Marktonderzoek naar leveringsbronnen, continuïteit van levering, zoeken naar alternatieve bronnen, selectie van beste leverancier wereldwijd, updaten van inkoopmarktkennis
- Supply Chain Management/Keten management
 - Optimaliseren van activiteiten tussen partners in dezelfde voortbrengingsketen gericht op behoeften van eindconsument
- Value chain management
 - Creëren van maximale waarde voor de eindafnemer

Definiëring en begripsafbakening

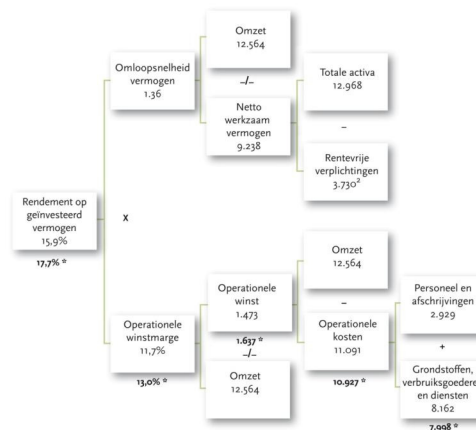


Het belang van de inkoopfunctie



DuPont analyse

- Effect van inkoopbesparingen op rendement
 - Reduceren inkoopuitgaven verhoogt marge
 - Omloopsnelheid werkzaam vermogen verbeteren
 - Verminderen werkzaam vermogen
- Inzichtelijk maken van inkoopuitgaven vormt groot probleem



Inkoopgoederenclassificatie

- *Grondstoffen*; goederen die nog geen of minimale transformatie hebben ondergaan en die als basismateriaal dienen voor een productieproces.
- *Hulpstoffen*; goederen die niet fysiek in het eindproduct worden opgenomen.
- *Halfabrikaten*; producten die al één of meer bewerkingen hebben ondergaan en die in een later stadium nog verder zullen worden bewerkt.
- *Componenten*; geproduceerde goederen die geen fysieke verandering meer ondergaan, maar door samenvoeging met andere componenten worden opgenomen in een systeem, waarmee een functionele relatie bestaat.

Inkoopgoederenclassificatie

- *Gereed product*; alle producten die worden ingekocht om, na verwaarloosbare toegevoegde waarde, te worden verkocht al of niet tezamen met andere gereede en/of zelf gefabriceerde goederen.
- *Investeringsgoederen of kapitaalgoederen*; goederen die niet onmiddellijk worden afgeboekt, maar waarvan de boekwaarde over langere tijd wordt afgeschreven.
- *Indirecte goederen of verbruiksgoederen (MRO goederen)*; goederen die noodzakelijk zijn voor het functioneren van de organisatie in het algemeen en voor herstel en onderhoud in het bijzonder.
- *Diensten*; arbeidsintensieve, niet-stoffelijke activiteiten uitgevoerd op contractbasis door derden.

Trends en ontwikkelingen in inkoop

- Coördinatie van inkoopbehoeften
 - Ook voor computers, kapitaalgoederen, diensten
- Uitbesteding, global sourcing en offshoring
 - Internationalisering, risico's nemen toe
- Integratie inkoop in supply chain management
 - Inkoopssystemen, planningssystemen
- Integratie inkoop en leveranciers in productontwikkeling
 - Vroegtijdig betrekken van inkoop en leveranciers
- Total Quality Control en Just-in-time productie
 - Kwaliteitsprogramma's gebaseerd op zero defects
- Reciprociteitsafspraken
 - Inkopen bij klanten aan wie de onderneming verkoopt
- Duurzaam inkopen
 - Bijdrage aan 'People, Planet, Profit'

Conclusies

- Het werkkterrein van de inkoopfunctie strekt zich uit van de inkoopmarkt tot binnen de bedrijfspoort.
- De inkoopfunctie is een heel belangrijke schakel in de voortbrengingsketen van organisaties.
- De inkoopfunctie richt zich op het verwerven van alle goederen die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, de bedrijfsvoering en het bedrijfs onderhoud.
- Er moet onderscheid worden gemaakt tussen de inkoopfunctie en de inkoopafdeling.
- Inkoopmanagement is de activiteit gericht op systematisering van het inkoopproces en het gericht verbeteren van dit proces door gericht sturing te geven aan leveranciersrelaties.
- De inkoopfunctie verandert continu.