

INKOPEN EN BESTELLEN 3

Edu
'Actief

uitgeverij • Meppel



Colofon

Uitgeverij:	Edu'Actief b.v. Meppel
Auteurs:	EVO en C.E.K. Nilsson
Inhoudelijke redactie:	C.E.K. Nilsson, P.D. Jonker en Edu'Actief
Taalredactie:	R.C. van Leeuwen
Vormgeving:	Studio Lascaux
Illustraties:	H. Schouwenburg
Drukwerk:	

Met dank aan: H. Tiessen

Inkopen en bestellen 3, leerlingboek

ISBN 905766 4623

Nugi 159

trefw. Leermiddelen: bve ECABO

Copyright 1999

Uitgeverij Edu'Actief b.v.
Postbus 1056
7940 KB Meppel
telefoon: 0522- 235235
telefax: 0522-235222
e-mail: info@edu-actief.nl
internet: www.edu-actief.nl

Eerste druk/eerste oplage

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, microfilm, fotokopie of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Voor alle kwesties inzake het kopiëren van één of meer pagina's uit deze uitgave: Stichting Reprerecht, Amstelveen.

Voorwoord

Het inkoopproces, de eerste module in dit boek, is voor alle organisaties steeds belangrijker geworden. Dat geldt ook voor overheidsinstellingen, als scholen, ziekenhuizen en de krijgsmacht. In onze samenleving is een zeer ruim aanbod van goederen en diensten. Het inkopen van grondstoffen, materialen en halffabrikaten heeft grote invloed op het rendement van de organisatie. Daarom moet het inkoopproces gestructureerd plaatsvinden. In deze module wordt dan ook uitgegaan van een schema waarin stapsgewijs het inkoopproces kan worden gevolgd. Het inkoopschema is de leidraad van deze module. Inkopen is een praktische vaardigheid. Daarom zul je veel leerdoelen vooral in de BPV-situatie onder de knie moeten krijgen. Toch is het verstandig om ook de theorie van het inkopen goed te beheersen. Door je te verdiepen in de theorie kun je ook verbeteringen in het inkoopproces aanbrengen. Tijdens je BPV-periode kun je een inkoopprocedure tegenkomen die zal afwijken van de methode die in dit boek is beschreven.

In de module *Operationele inkoopplanning* maak je kennis met een aantal operationele inkooptechnieken, zoals het materiaalbehoefteplan. Via het hoofdproductieplan zie je wanneer de orders aan de klanten moeten worden uitgeleverd. Die orders worden in het materiaalbehoefteplan (MBP) verwerkt en je leert dat je op tijd de halffabrikaten moet bestellen of produceren. We besteden aandacht aan het voorspellen van de vraag. Daarvoor bestaan zogenaamde voorspellingstechnieken.

In het tweede hoofdstuk leer je dat ook diensten moeten worden ingekocht en wat de voor- en nadelen zijn om diensten uit te besteden. Tot slot leer je werken met een aantal bekende voorraadnormen, zoals de opslagduur en omzetsnelheid.

C.E.K. Nilsson, auteur

P.D. Jonker, redacteur

INHOUD

Deelkwalificatie: Inkopen en bestellen

Module: HET INKOOPPROCES

7

Hoofdstuk 1 Het inkoopproces en de bestelsystemen

8

1.1 Inleiding	9
1.2 De inkoopdoelstellingen	10
1.3 De drie verschillende inkoop situaties	13
1.4 Het inkoopproces	14
1.5 Bestanden beheren en controleren	16
1.6 Bestelsystemen	21
1.6.1 De bestelaspecten	21
1.6.2 De vijf bestelsystemen	23
1.6.3 De keuze van de bestelmethode	29
1.6.4 De bestelfactoren	32
Samenvatting	35
Begrippenlijst	37
Kennisvragen	39
Toepassingsvragen	40

Hoofdstuk 2 Het inkoopproces en de goederenstroom

45

2.1 Inleiding	46
2.2 De offerte	46
2.3 De selectie van offertes	48
2.4 Manieren van bestellen	49
2.4.1 Besteladvies	53
2.4.2 Soorten orders	54
2.5 Wijzigingen aanbrengen in een order	55
2.6 Bevestigen van de order	56
2.7 Voortgangscontrole	56
2.8 Ingangscontrole	58
2.9 Juridische en financiële aspecten van het inkoopcontract	61
Samenvatting	63
Begrippenlijst	65
Kennisvragen	68
Toepassingsvragen	69

Hoofdstuk 3 Het inkoopproces en de problemen 77

3.1 Inleiding	77
3.2 Redenen om een zending te weigeren	78
3.3 Retourgoederen, emballage en manco's	79
3.3.1 Retourgoederen	79
3.3.2 Emballage	80
3.3.3 Manco's	81
3.4 Controle op de documenten	82
3.5 Annuleren van orders	82
Samenvatting	84
Begrippenlijst	85
Kennisvragen	86
Toepassingsvragen	87

Module: OPERATIONELE INKOOPLANNING 93

Hoofdstuk 1 Bestellen en vraagvoorspelling 94

1.1 Inleiding	94
1.2 De logistieke besturingsconcepten	95
1.2.1 Manufacturing Resources Planning (MRP-I)	95
1.2.2 Hoofdproductieplan	95
1.2.3 Materiaalbehoefteplanning	96
1.3 Het werken met MBP	97
1.4 Een uitgewerkt voorbeeld	102
1.5 Afwijkingen van de planning	107
1.6 Invloeden op de toekomstige vraag	109
1.7 Voorspeltechnieken	112
Samenvatting	116
Begrippenlijst	117
Kennisvragen	119
Toepassingsvragen	120

Hoofdstuk 2 Diensten en voorraadnormen 129

2.1 Inleiding	129
2.2 Dienstverlening	129
2.3 Diensten uitbesteden of zelf doen?	130
2.4 Het selecteren van dienstverleners	131
2.5 Voorraadnormen	133
2.6 Voorraadnormen toepassen	134
2.7 De gemiddelde voorraad	136
2.8 De inkoopverantwoordelijken	137
Samenvatting	139
Begrippenlijst	140
Kennisvragen	142
Toepassingsvragen	143

Module

HET INKOOPPROCES

Hoofdstuk 1 Het inkoopproces en de bestelsystemen	8
Hoofdstuk 2 Het inkoopproces en de goederenstroom	45
Hoofdstuk 3 Het inkoopproces en de problemen	77

1 HET INKOOPPROCES EN DE BESTELSYSTEMEN

In dit eerste hoofdstuk gaan we de verschillende stappen in het inkoopproces bestuderen. De volgorde van dit schema gebruiken we als leidraad voor de module *Het inkoopproces*. In hoofdstuk 1 besteden we aandacht aan de administratieve verwerking van orders, de verschillende inkoop situaties en de verschillen tussen bestellen en inkopen. Opnieuw behandelen we de bestelsystemen. Daarmee heb je in de deelkwalificatie Goederenstroombesturing al kennisgemaakt, je leert zelfs dat een vijfde variant mogelijk is. Als we goederen bestellen, heeft dit invloed op onze voorraad. Vaak bestellen we goederen als de voorraad beneden een bepaalde minimumhoeveelheid komt. Het is niet eenvoudig vast te stellen op welk moment je het beste kan bestellen. Een ander probleem is hoeveel we dan in één keer moeten bestellen. Als we te veel bestellen, zitten hier nadelen aan, maar als we te weinig bestellen ook. We gaan in dit hoofdstuk ook in op een aantal bijzondere orders. Bij het bestellen van goederen speelt de levertijd een grote rol.

Leerdoelen

Na de bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- de administratieve werkzaamheden en afhandeling uitvoeren aan de hand van de bestelprocedure en de goederenontvangstprocedures
- de informatie met betrekking tot ontvangstbevestiging en/of orderacceptatie via de daarvoor bestemde formulieren naar de betrokken afdelingen doorgeven
- een relatie leggen tussen ontvangstbevestiging/orderacceptatie en de planning van de goederenontvangst
- een relatie leggen tussen ontvangstbevestiging/orderacceptatie en de planning van het magazijn- en voorraadbeheer
- het doel van een documentatiebestand van leveranciers beschrijven
- aangeven en beschrijven hoe het documentatiebestand van leveranciers geraadpleegd, gewijzigd en aangevuld dient te worden
- aangeven en beschrijven welke informatie nodig is voor de inkoopadministratie
- het documentatiebestand ordenen op alfabet, product, productgroep en leverancier
- wijzigingen in het documentatiebestand doorvoeren
- beschrijven hoe het informatiesysteem geraadpleegd, gewijzigd en aangevuld dient te worden
- aangeven en beschrijven welke informatie er nodig is ten behoeve van de inkoopadministratie
- aangeven hoe de verantwoordelijkheden zijn gedefinieerd met betrekking tot het informatiesysteem, bijvoorbeeld wat betreft inzage in en aanbrenge van wijzigingen
- de raakvlakken aangeven van het informatiesysteem met andere onderdelen van de organisatie
- de gegevens binnen een informatiesysteem met betrekking tot leveranciers, artikelen en diensten raadplegen, wijzigen en aanvullen
- bewaken en zo nodig aanpassen van voorschriften en regels met betrekking tot het informatiesysteem
- de bestelprocedures beschrijven en toepassen
- verschillende bestelsystemen beschrijven en toepassen

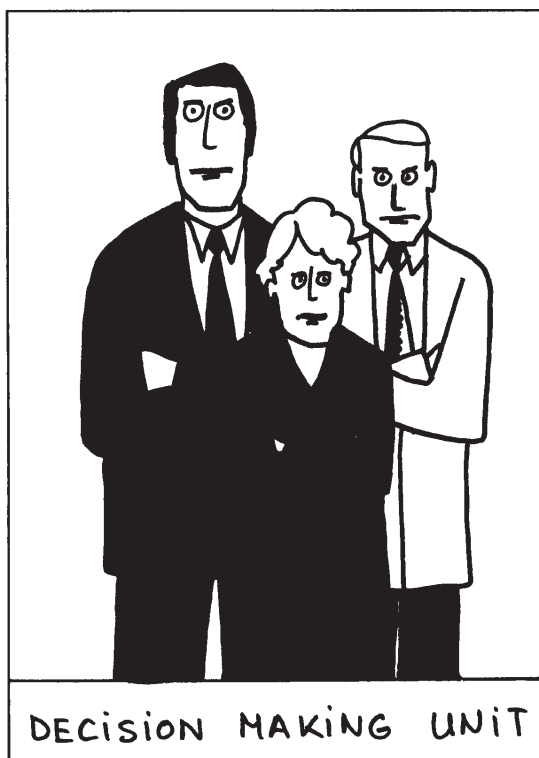
- de factoren die invloed kunnen hebben op het maken van bestelopdrachten, zoals seizoeninvloeden, prijsschommelingen en kwantumkortingen beschrijven
- begrippen als straight rebuy, new buy en modified rebuy beschrijven en toepassen
- orderbevestigingen van de leveranciers in het gehanteerde systeem verwerken
- aan de hand van instructies de uitstaande orders bijhouden
- gegevens met betrekking tot de leverings- en ontvangstprocedure administratief bijhouden
- de behandelingsprocedure beschrijven bij problemen, zoals vertragingen, beschadigingen en afwijkingen van de afgesproken condities
- de pakbon met de order vergelijken
- de in het bedrijf gehanteerde procedure na ontvangstcontrole, zoals het invullen van formulieren en/of het aftekenen van een bon voor akkoord, uitvoeren.

1.1 Inleiding

In de meeste bedrijven is er dagelijks behoefte aan materiaal, grondstoffen, hulpstoffen en halffabrikaten. De vraag kan afkomstig zijn van de externe afnemers en van de interne klanten. Om te voldoen aan de vraag van de klanten zal regelmatig moeten worden ingekocht. De inkoopafdeling is verantwoordelijk voor het inkoopbeleid en voor de controle op de leverancier. Afspraken zoals levertijd, prijzen en kortingen worden dan door de inkoper gecontroleerd. Tot de inkooptaak behoren ook administratieve werkzaamheden. Wanneer bijvoorbeeld op een bepaald moment een bestelling bij de leverancier geplaatst wordt, wordt in een computersysteem ook (een kopie van) de bestelopdracht in een ordner bewaard. Om deze bestelopdrachten snel terug te kunnen vinden, moeten ze in een bepaalde volgorde worden opgeborgen. Hiervoor worden diverse methoden gehanteerd.

interne klanten

ordner



Voordat een onderneming gaat inkopen, moet een aantal inkoopbeslissingen worden genomen. De belangrijkste vraag hierbij is op welke wijze de uiteindelijke beslissing mag worden genomen. In de praktijk komt het erop neer dat er een keuze is uit drie manieren van beslissen. In een groot aantal bedrijven is een speciale inkoper aangesteld die de beslissingen mag nemen. De inkoper is alleen verantwoordelijk aan de directie. Heeft een bedrijf geen inkopersfunctie dan resten er twee andere mogelijkheden tot het nemen van een (inkoop)beslissing. De directie of het management neemt zelf, al dan niet na overleg, de beslissing of een speciaal voor dit doel gevormd team neemt de beslissing. Zo'n team bestaat vaak uit leden van verschillende afdelingen die betrokken zijn bij de inkoop. Denk bijvoorbeeld aan de afdelingen Inkoop, Verkoop, Magazijn en Administratie. Zo'n team van medewerkers wordt een DMU genoemd. Dit staat voor Decision Making Unit. Het zal je niet verbazen dat de snelheid van de beslissing afneemt naarmate meer personen mogen meebeslissen. Wie de beslissing ook neemt, altijd zal er besloten worden aan de hand van geformuleerde criteria.

DMU
Decision Making Unit

Deze criteria hebben betrekking op de volgende zaken:

- wie geeft toestemming voor de aankoop
- welk beoordelingssysteem wordt toegepast
- is het een make or buy decision (zelf maken of uitbesteden, dus inkopen)
- koopt men centraal of juist decentraal in
- is er sprake van een koop-verkoopverhouding met de leverancier: een zogenaamde reciprociteitafhandeling.

1.2 DE INKOOPDOELSTELLINGEN

Voor handel- en productiebedrijven neemt de inkoop een aparte plaats in. Belangrijke doelstellingen van de inkoopafdeling zijn te zorgen voor de levering van:

- de juiste goederen
- tegen de juiste prijs
- in de juiste hoeveelheid
- in de juiste verpakking
- op de juiste plaats
- op het juiste tijdstip
- op de juiste verzendingswijze
- met de juiste kwaliteit
- met de juiste leverings- en betalingscondities
- tegen de laagst mogelijke totale kosten.

Inkopen moeten voldoen aan de geformuleerde inkoopdoelstellingen. Een volledige opsomming van eisen die gesteld worden aan doelstellingen is hier niet op zijn plaats. Op basis waarvan een inkoopdoelstelling wordt bepaald, is wel van belang. Uitgangspunt bij de bepaling van inkoopdoelstellingen kan zijn de geformuleerde verkoopplannen of de productieplannen.



De juiste producten op de juiste plaats tegen de juiste prijs.

doelstellingen

Uit de hoofddoelstellingen van een onderneming worden zogenaamde afgeleide doelstellingen bepaald. Deze afgeleide doelstellingen worden subdoelstellingen genoemd. De inkoopdoelstellingen zullen altijd tot die subdoelstellingen behoren. Ook de verkoopplannen zijn afgeleid van de hoofddoelstelling(en). Aangezien een groothandelsbedrijf niet kan verkopen zonder inkopen, is de relatie en tevens het verband tussen beide gelegd. Er is één beperking: een inkoopdoelstelling kan nooit eerder worden bepaald dan een verkoopplan.

In het verlengde van deze doelstellingen bewaakt de inkoopafdeling de met leveranciers overeengekomen afspraken. Tevens is het een taak van de inkoopafdeling ervoor te zorgen dat de onderneming op de hoogte is van afspraken met de leveranciers. De inkoopafdeling heeft voortdurend contact met de afdeling verkoop, het magazijn en de financiële administratie. De inkoopafdeling koopt goederen in en bestelt goederen.

Behalve bestellen van goederen voor de verkoop heeft een bedrijf ook interne inkoopbehoefte. Deze inkoopbehoefte kunnen onder andere bestaan uit inventaris (kantoormeubilair, computers), artikelen voor de kantine of schoonmaakartikelen. In de financiële administratie behoren deze inkopen op kostenrekeningen thuis. Dit in tegenstelling tot de goederen die bestemd zijn voor de goederenvoorraad. (Dit zijn handelsgoederen). Deze facturen noemen we in de regel kostenfacturen in plaats van inkoopfacturen. De inkoopafdeling houdt zich bezig met de dagelijkse bestellingen en de besturing van de binnenkomende goederenstroom. Door de magazijnafdeling wordt bijgehouden hoeveel er van een bepaald product aanwezig is en wanneer de bestelling moet worden geplaatst. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de inkoop van materialen en grondstoffen en de inkoop van duurzame productiemiddelen. De verwerving van de duurzame productiemiddelen wordt het 'industriële inkopen' genoemd.

Inkopen en bestellen

Als we spreken over bestellen, denken veel mensen aan inkopen. Een logische gedachte, toch zijn inkopen en bestellen niet hetzelfde. Voor we verder ingaan op het bestellen van goederen is het van belang aan te geven wat de belangrijkste verschillen zijn tussen het inkopen en het bestellen. Wanneer we spreken over inkopen moeten we denken aan een moment waarop het bedrijf een aantal ingrijpende nieuwe afspraken met een leverancier wil gaan maken.

Inkopen is:

- aanpassen van het assortiment
- onderzoek doen naar het juiste product tegen de juiste condities
- een speciaal product vinden.

Bestellen is:

- een herhalingsaankoop
- een routinehandeling
- weten wat je zult ontvangen.

1.3 DE DRIE VERSCHILLENDE INKOOPSITUATIES

Je hebt zojuist het verschil geleerd tussen inkopen en bestellen. In de logistiek maken we een onderscheid tussen drie inkoop situaties:

- uitgebreid probleemoplossend inkopen (new task)
- beperkt probleemoplossend inkopen (modified rebuy)
- herhalingsaankoop (straight rebuy).



New task of modified rebuy?

Deze inkoop situaties worden hieronder behandeld.

Uitgebreid probleemoplossend inkopen

Van uitgebreid probleemoplossend inkopen is sprake wanneer een artikel nooit eerder is ingekocht. De potentiële leveranciers die het artikel kunnen leveren, moeten worden benaderd. Soms betreft het producten die reeds voorhanden zijn, in andere gevallen gaat om producten die speciaal voor de organisatie moeten worden gemaakt of aangepast. Er is sprake van new task buy wanneer een groothandel in fietsen scooters in het assortiment gaat opnemen.

Beperkt probleemoplossend inkopen

Er is sprake van beperkt probleemoplossend inkopen wanneer een artikel in het assortiment zit maar niet meer voldoet in de ogen van de onderneming of van de klanten. Met de leveranciers wordt onderhandeld over de nieuwe specificaties waar het product aan moet voldoen. Ook wanneer scooters moeten worden vervangen door een nieuw exemplaar spreken we van beperkt probleemoplossend inkopen of modified rebuy.

Herhalingsaankoop

Bij een herhalingsaankoop wordt een product dat al in het assortiment is opgenomen, opnieuw besteld met dezelfde specificaties. Dat hoeft niet bij steeds dezelfde leverancier te gebeuren. Er worden nieuwe leveranciers gezocht wanneer je over de huidige niet tevreden bent. Redenen om van leverancier te wisselen kunnen de onbetrouwbare leveringen, de tegenvallende kwaliteit van het product of de prijs zijn. Het kan zelfs voorkomen dat een leverancier het product uit zijn assortiment neemt of om een andere redenen met zijn activiteiten moet stoppen.

uitgebreid probleemoplossend inkopen

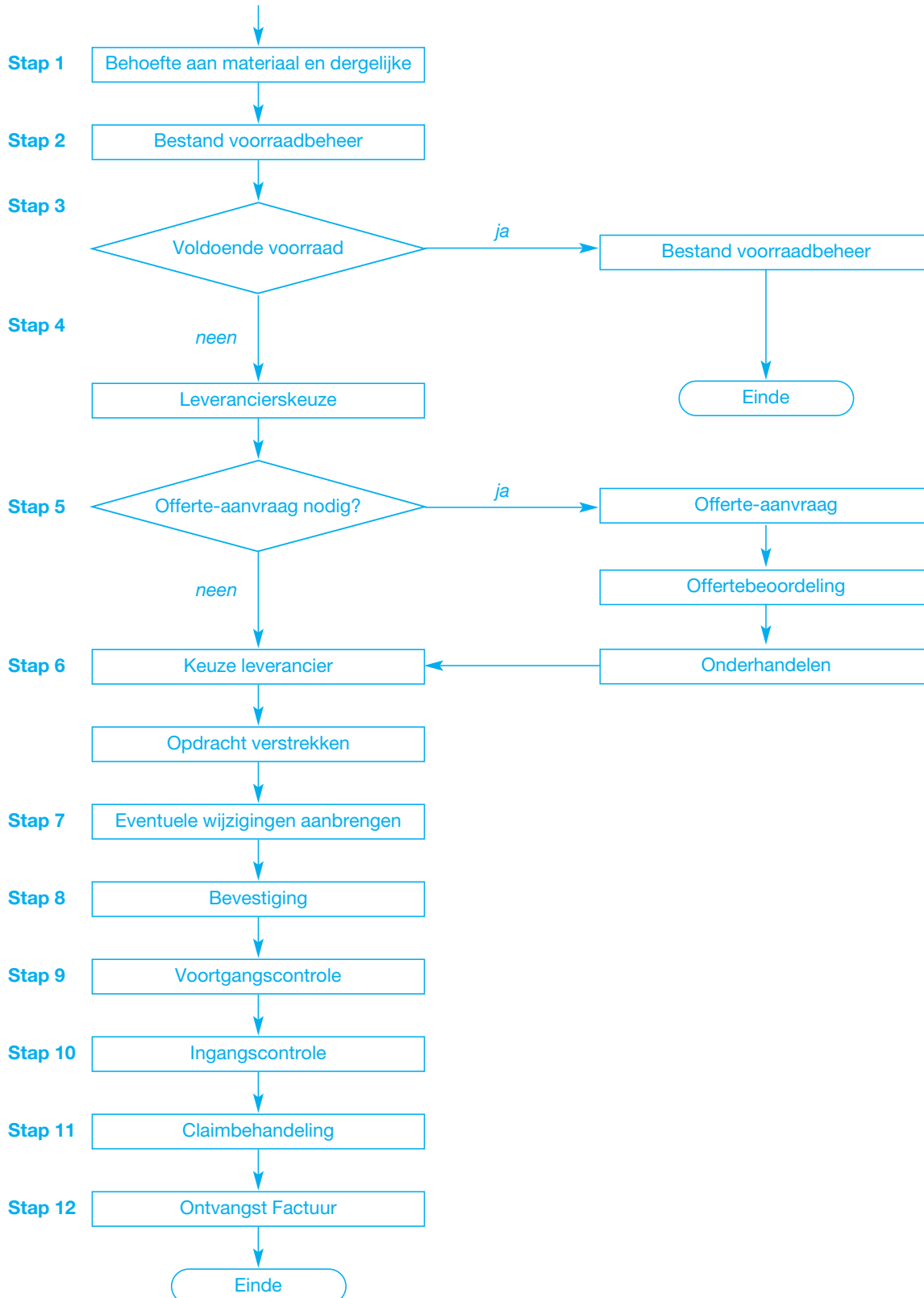
assortiment

beperkt probleemoplossend inkopen

herhalingsaankoop

1.4 HET INKOOPPROCES

Het inkoopproces kan schematisch als volgt worden voorgesteld:



Figuur 1.

Toelichting op het schema

Inkopen moet gefaseerd gebeuren, op die manier komt er structuur in het proces. Bekijk het schema goed want de verschillende stappen worden in de volgende hoofdstukken en paragrafen behandeld.

Stap 1

Door klanten wordt een vraag uitgeoefend naar bepaalde producten. Dit kunnen externe klanten zijn maar ook eigen afdelingen (de interne afnemers).

externe klanten

Stap 2

In het voorraadbestand wordt nu gekeken of de producten op voorraad zijn. De meeste bedrijven beschikken over moderne computerprogramma's waarmee kan worden nagegaan of de gevraagde producten op voorraad zijn.

Stap 3

Als er voldoende voorraad is, wordt er direct uit voorraad geleverd. Voor alle opgeslagen artikelen wordt echter een bestelniveau gebruikt. Dat houdt in dat er besteld zal worden wanneer het aantal opgeslagen artikelen beneden een bepaald aantal is gedaald. Er wordt dus niet gewacht met bestellen tot de voorraad op is.

bestelniveau

Stap 4

Wanneer er besteld moet worden, zal er een leverancier worden gekozen. Afhankelijk van de inkoopbehoefte zal een offerte worden aangevraagd. In een offerte worden de prijs en de leveringsvoorwaarden vermeld. Als we tevreden zijn over de huidige leverancier, kun je de offerteaanvraag achterwege laten. Een belangrijke taak van de inkoopafdeling is het bijhouden van het leveranciersbestand. Niet alleen moet je op de hoogte blijven van adreswijzigingen, veranderde telefoon- en faxnummers, maar je moet ook de veranderingen registreren van het aangeboden assortiment.

Stap 5

Koper en verkoper gaan vervolgens over de inhoud van de offerte onderhandelen. Beide partijen willen een zo gunstig mogelijk resultaat bereiken. De koper kiest uiteindelijk voor de meest gunstige aanbieder.

Stap 6

Nu de leverancier is gekozen, wordt de opdracht verstrekt of de bestelling geplaatst. Het verstrekken van de opdracht kan op verschillende manieren: schriftelijk, via e-mail, fax, telefonisch, via een verkoopbalie of een bezoekende vertegenwoordiger.

Stap 7

Soms is het noodzakelijk om na het verstrekken van de opdracht wijzigingen in de bestelling aan te brengen. De koper wil bijvoorbeeld dat de goederen op een andere datum geleverd worden of men wil uiteindelijk andere goederen. Tijdens de onderhandeling was het bijvoorbeeld nog niet duidelijk welke opdruk men op de verpakking wil.

Stap 8

Om zeker te zijn dat de opdracht juist is verstrekt, wordt de opdracht meestal nog eens bevestigd door de koper. Ook de leverancier kan een orderacceptatie naar de klant sturen. Hij kan dit doen nadat hij de opdracht heeft gekregen maar ook na de bevestiging door de klant. Een leverancier kan een orderbevestiging sturen waarop alle goederen en leveringsvoorwaarden zijn vermeld.