



Business Flow Essentials

Inkoop

**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

Hogeschool PXL – Elfde-Liniestraat 24 – B-3500 Hasselt
www.pxl.be - www.pxl.be/facebook



Inkoop

- Definitie
- Generiek inkoopproces
- Specifiek inkoopproces
- Organisatievormen van inkoop
- Case
- Inkoop en IT
- Total Cost of Ownership (TCO)
- Investerings



Inkoop – Definitie

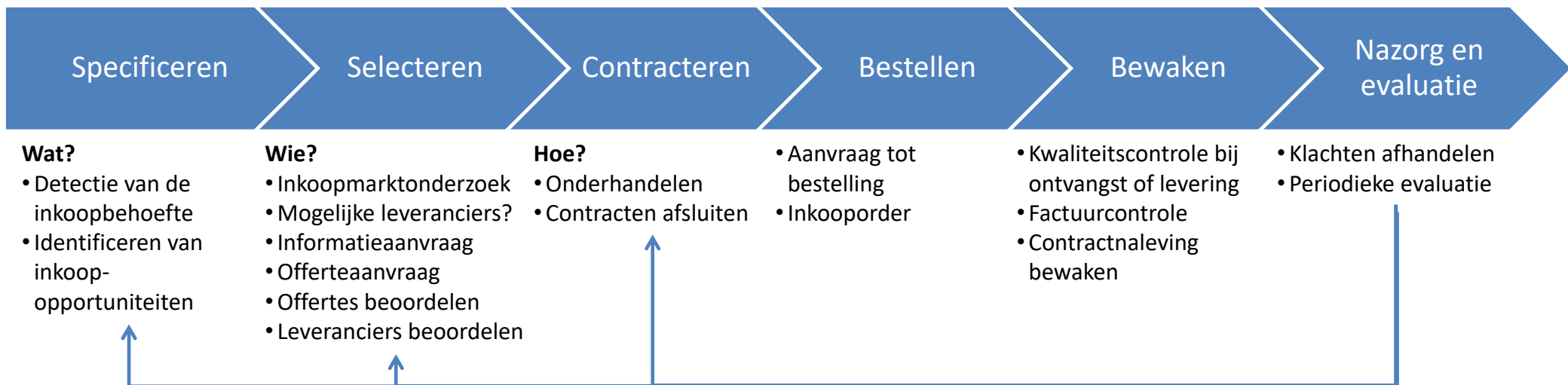
Inkoop is:

- alles waar een factuur tegenover staat.
- het proces van kopen van producten, goederen of diensten.
- het betrekken van alle goederen en diensten, afkomstig van externe bronnen, die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening en dit tegen de meest gunstige voorwaarden.
- Inkopen gaat over wat je verwacht dat er gaat gebeuren nadat je iets hebt gekocht, niet over wat je gaat kopen.



Inkoopproces – Algemeen

Het inkoopproces kan onderverdeeld worden in 6 fasen:



Inkoopproces – Specifiek

In de praktijk wordt dit **generiek** inkoopproces vaak aangepast, d.w.z. ingekort of uitgebreid, naar een **specifiek** proces:

- aard, grootte en/of professionaliteit van organisatie:
 - Overheid: regelgeving voor overheidsopdrachten
 - ISO-gecertificeerd: standaard procedures
 - automatisering: systeemstappen (e.g. ERP)
 - interne controle: goedkeuring meerdere personen ifv inkoopbedrag
- plaats van inkoop in organisatiestructuur

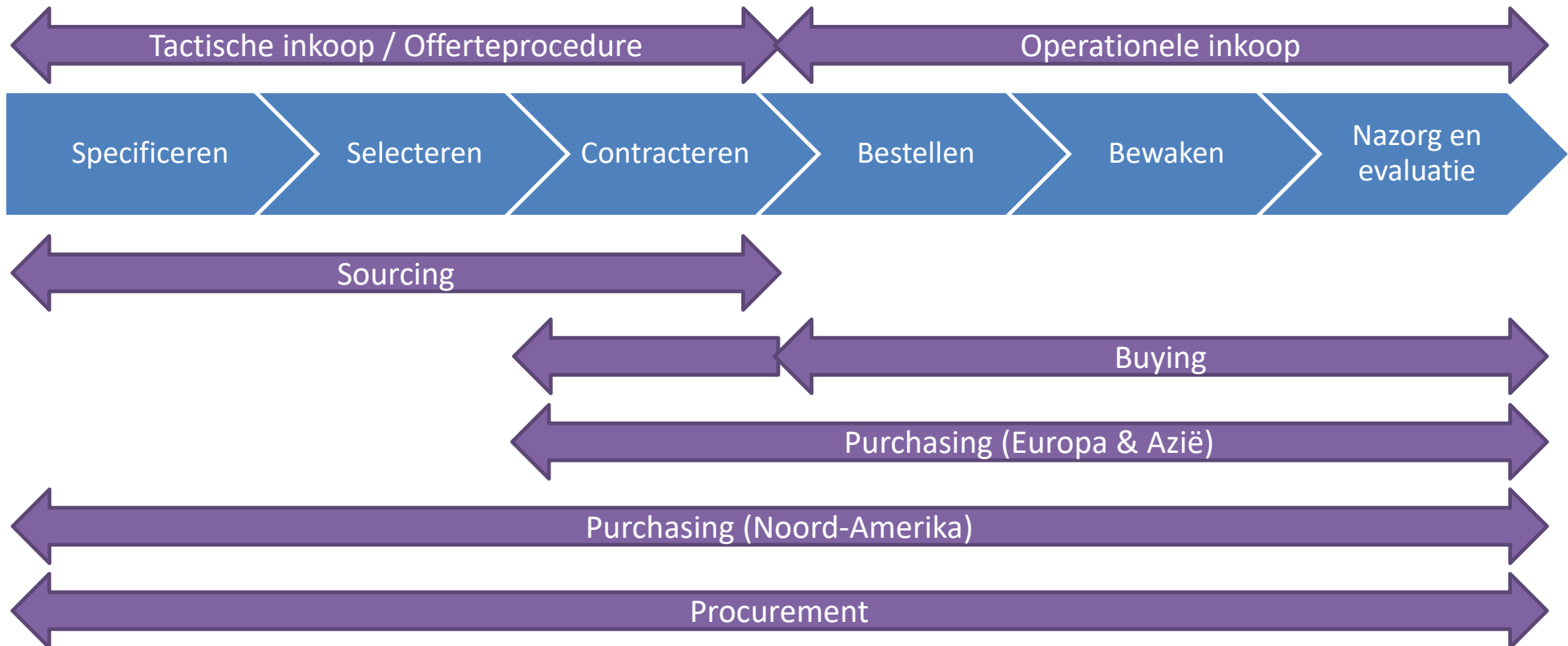


Inkoopproces – Specifiek

- directe of indirecte inkoop:
 - direct: alle goederen en diensten die direct met het eindproduct / dienst te maken hebben
 - Voorbeeld: suiker voor een chocoladeproducent
 - BOM-gerelateerd ('Bill of Materials')
 - indirect: alles wat ondersteunend is aan het primaire proces of productieproces
 - Voorbeeld: onderhoud, energie, uitzendkrachten, kantoorartikelen ...
 - NPR ('Non Product Related')



Inkoop – Nuttige begrippen



Inkoop – Organisatievormen

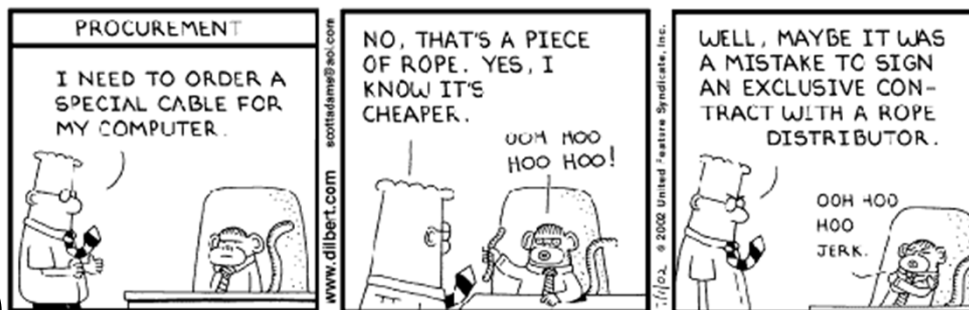
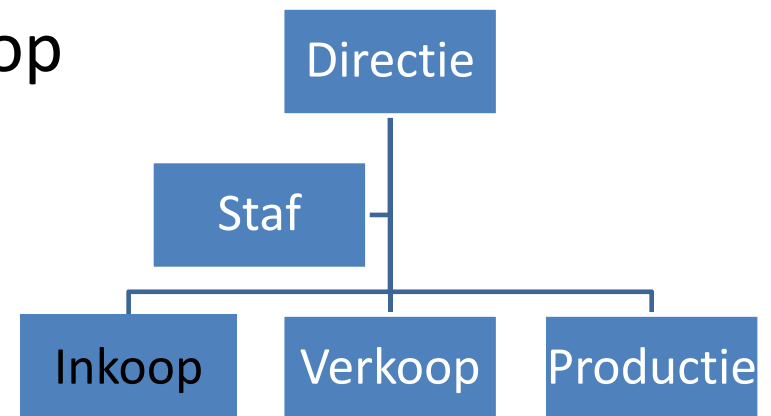
- Centraal
- Decentraal
- Gecoördineerd



Inkoop – Organisatievormen - Centraal

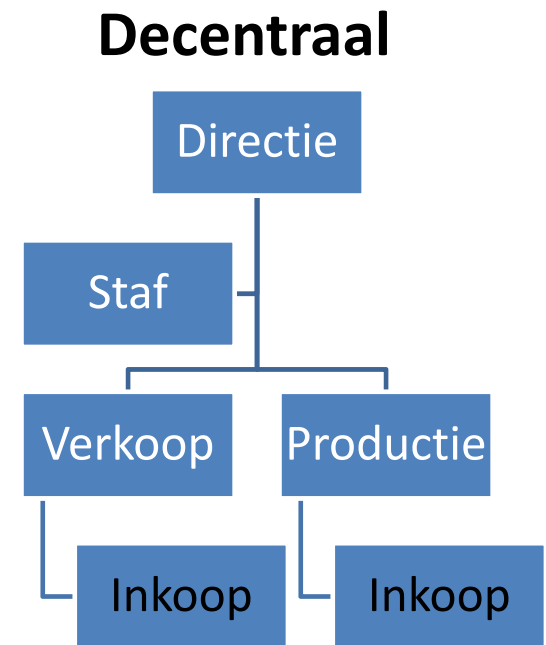
- Tactische inkoop
- Specificeren → interne klanten
- Selecteren en contracteren → inkoop
- Voordeel: bundeling behoeften
- Nadeel: gebrek aan draagvlak

Centraal



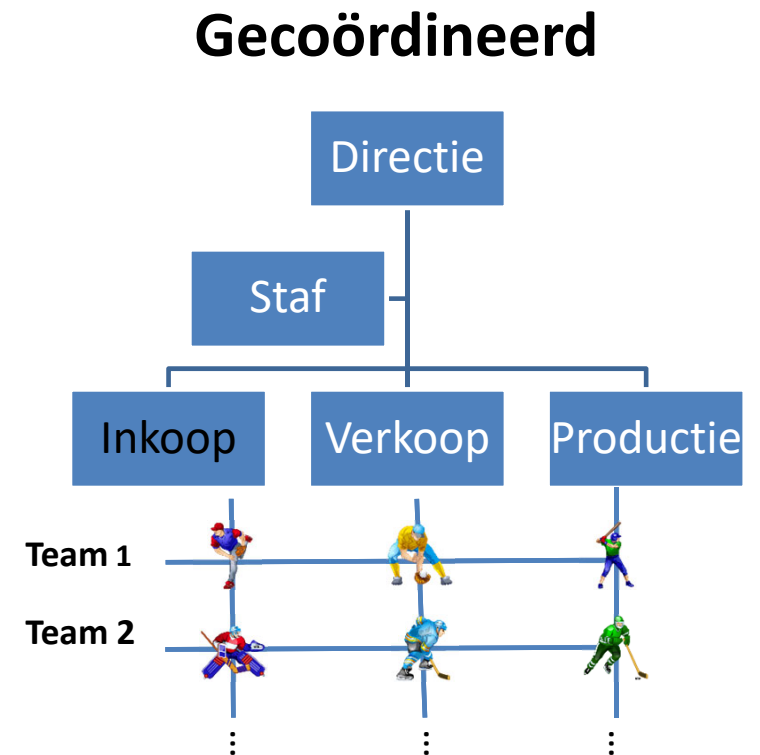
Inkoop – Organisatievormen – Decentraal

- Tactisch en operationeel
- Nadeel: groot inkoopvolume → versnippering
- Voordeel: acceptatie contracten



Inkoop – Organisatievormen – Gecoördineerd

- Tactische inkoop → tijdelijk team
- Multidisciplinair inkoopteam
- Voordeel:
 - bundeling behoeften (zoals centraal)
 - Acceptatie contracten



Case Zoetekauw NV – probleemstelling

- Kosten verzenden pakjes sterk gestegen
- Elke afdeling neemt zelf initiatief
- → oprichting Express Services
- Vestigingen: 2 in België, 1 in Frankrijk, 1 in Zwitserland, 1 in V.S.
- Pakjes met chocoladestalen, breekbare pakjes, dringend
- Leveranciers: UPS, TNT, FedEx, DHL, GLS, La Poste, Bpost, Swiss Post, Chronoservices, Speedy Gonzales, Fast Freddy, Burt the Biker, Jules Rapide en Khaled TufTuf Zoef



Specificeren – Interne analyse

- Hoeveel euro uitgegeven aan verzendingen?
- Door welke afdelingen?
- Welke types van pakjes?
- Vanaf welke locaties?
- Naar waar?
- Welke leveranciers met welke tarieven?
- Welke volumes per bestemming per pakket-type?



Specificeren – Interne analyse

- Inzicht via de facturen in boekhouding:
 - Leveranciers
 - Aantal facturen per leverancier
 - Bedrag per factuur
 - Kostensoort
 - Kostenplaats



Specificeren – multidisciplinair team

- Voorheen: elke afdeling kocht zelf in
- Nu: multidisciplinair team met vertegenwoordigers van alle afdelingen die pakjes verzenden
- Inkoopafdeling verzamelt gegevens, voert analyse uit
- Bespreking ervan met leden multidisciplinair team



Specificeren – selectie- en evaluatiecriteria

- Op basis van welke criteria zal selectie en evaluatie van leveranciers gebeuren?
- Hoe beter het inzicht in interne behoefte, hoe beter de onderhandelde oplossing met leverancier



Specificeren – selectie- en evaluatiecriteria

- Mogelijke criteria:
 - Service per vertreklocatie
 - Aantal verschillende bestemmingen
 - Leveringswijze en snelheid
 - Speciale noden
 - Technologische ondersteuning
 - Track en trace
 - Verzekering
 - Prijs per bestemming per pakkettype en verzendingswijze
 - Huidige contracten?



Selecteren – bepaling leveranciers

- Long list
- Informatieaanvraag via een request for information (RFI)
- Peiling naar minimum criteria
- Ruimte voor creativiteit leveranciers
- Resultaat: short list
- Doel RFI: informatie verzamelen **en** informeren leveranciers



Selecteren – offerteaanvraag versturen

- Request for Proposal (RFP): veel aandacht en zorg
- Inhoud:
 - Voorstelling onderneming Zoetekauw
 - Uitleg huidig probleem
 - Voorgestelde oplossing met selectie- en evaluatiecriteria
 - Vraag naar suggesties, ...
 - Gewenst vorm en formaat van de in te dienen offertes
 - Tijdslijn
 - Te volgen proces bij problemen
 - betalingsmodaliteiten



Selecteren – offertes beoordelen

- Informatie kwantificeren via scorematrix
 - Elke leverancier krijgt voor elk evaluatiecriterium een score
 - Scores worden gewogen afhankelijk van hun belang

Criterium	Gewicht	Score (op 100)				Type Score
		UPS	FedEx	TufTuf	Burt	
Prijs	35	100	90	65	60	Berekend volgens goedgekeurd algoritme
Soorten pakjes	15	100	100	66	66	Team
Vertreklocaties	15	100	80	40	20	Berekend volgens goedgekeurd algoritme
Bestemmingen	15	100	100	20	20	Berekend volgens goedgekeurd algoritme
Software	15	80	100	0	0	Team
Overig	5	85	80	50	100	Team
Totaal	100	96,25	92,5	44,15	41,9	Gewogen gemiddelde

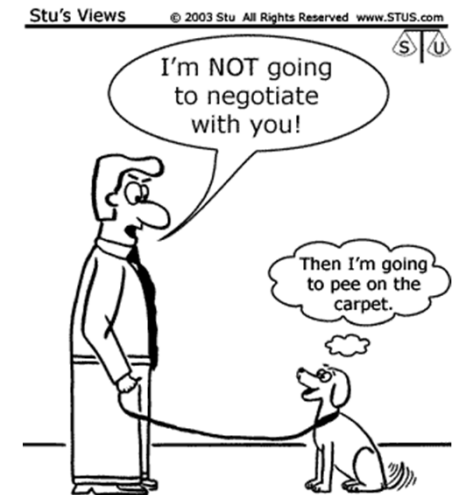


Contracteren

- Onderhandelen



- Contracteren



Inkoopdocumenten

- | | | |
|----------------------------|-------------------------|-----|
| • Informatie-aanvraag | Request for Information | RFI |
| • Offerte-aanvraag | Request for Proposal | RFP |
| • Contract | Contract | |
| • Bestelaanvraag (ATB) | Purchase order request | |
| • Bestelbon of inkooporder | Purchase order | PO |
| • Lever- of ontvangstbon | Delivery receipt | |
| • Factuur | Invoice | |



Inkoopdocumenten

Oefening:

- **Welke** documenten hebben we **waar** in het inkoopproces nodig?



Bauwens Buro

Tulpenlaan 8
9070 Wachtebeke
Tel.: 09 345 04 67

H.R. Gent 117292
Fortis 290-0256262-09
BTW BE 591 970 511

Bestelbon

P. Deram
Koopcentrum
9100 Sint-Niklaas
BTW: BE 286 054 016

Bestelbon nr: 3256 Datum: 1-10-04

Omschrijving	Aantal	Eenheidsprijs
Managerbureau standing	1	2 400
Kantoorstoelen Easy	3	200
Dossierkast Standing	1	1 800
Mobiele rekken topdass	2	600

Handelskorting: 10%
BTW 21 %
Levering: franco magazijn
Betaling: binnen 30 dagen

De verkoper

Jean Bauwens

De koper

Pascal Deram



Bauwens Buro

Tulpenlaan 8
9070 Wachtebeke
Tel.: 09 345 04 67

H.R. Gent 117292
Fortis 290-0256262-09
BTW BE 591 970 511

Leveringsbon

P. Deram
Koopcentrum
9100 Sint-Niklaas
BTW: BE 286 054 016

Leveringsbonbon nr: 56

Datum: 7-10-04

Omschrijving	Aantal
Managerbureau standing	1
Kantoorstoelen Easy	5
Dossierkast Standing	1
Mobiele rekken topdass	2

Tenuggenomen: 2 kantoorstoelen

De verkoper

Jean Bauwens

De koper

Pascal Deram





Tulpenlaan 8
9070 Wachtebeke
Tel.: 09 345 04 67

H.R. Gent 117292
Fortis 290-0256262-09
BTW BE 591 970 511

Factuur

P. Deram
Koopcentrum
9100 Sint-Niklaas
BTW: BE 286 054 016

Factuurnr: 214	Datum: 7-10-04
Vervaldatum: 6-nov-04	

Leveringsdatum	Omschrijving	Aantal	Eenheidsprijs	BTW	
				6%	21%
7-10-04	Managerbureau standing	1	2 100		2 100
	Kantoorstoelen Easy	5	200		1 000
	Dossierkast Standing	1	1 800		1 800
	Mobiele rekken topdass	2	600		1 200
				Handelskorting 10%	6 100,00 -610,00
				Exclusief BTW	5 490,00
				Maatstaf v. Heffing	5 490,00
				BTW	1 152,90

Totaal exclusief BTW	BTW	Te betalen zonder korting contant	Korting voor contant	Te betalen mits korting contant
5 490,00	1 152,90	6 642,90		



Inkoop en IT

- IT-oplossingen ter ondersteuning van bedrijfsprocessen:
 - ERP
 - Virtuele marktplaatsen
 - E-procurement
- Grenzen tussen ERP, marktplaatsen en e-procurement vervagen.
- Software aanbieders breiden oorspronkelijke functionaliteit uit tot integrale oplossingen.



ERP

- ERP = Enterprise Resource Planning
- Ter ondersteuning van **alle** processen, waaronder inkoop
- Dankzij de integratie → éénmalige opslag van data



Virtuele marktplaats

- Online intermediair die in- en verkopende partijen bij elkaar brengt en transacties faciliteert
- Horizontale marktplaats
 - Biedt een breed pakket goederen en diensten aan een brede doelgroep aan
 - Richt zich op het verhandelen van facilitaire (=indirecte) goederen en diensten
- Verticale marktplaats
 - Optimaliseren van verhandelen van een specifieke branche/product
 - Richt zich op het verhandelen van primaire (=directe) goederen en diensten



Voorbeelden: Horizontals

- B2B

- Ariba: horizontale marktplaats als module van een totaaloplossing voor inkoop

- <http://www.youtube.com/watch?v=Q65fxJYmRol>



- B2C

- Etsy: mensen (ver)kopen unieke, duurzame producten wereldwijd

- <http://www.etsy.com/>



Voorbeelden: Verticals

- B2B

- Marktplaats voor Web apps, Cloud services, Web commerce systemen, security en data projecten

- <http://maistro.com/>

- B2C

- Marktplaats voor het vinden van een vakman in de bouwsector

- <http://www.casius.be/nl>



E-procurement

- Gebruik van internettechnologie om inkoopproces te optimaliseren
- Groot succes indien duidelijke contractuele afspraken
- Grote besparing door bundeling inkopen
- Vooral voor indirecte goederen/diensten
- Coupa: cloud-based oplossingen voor inkoop
 - <http://www.youtube.com/watch?v=1IZ0ktCRNlc>



Total Cost of Ownership



Total Cost of Ownership - voorbeeld

Kosten nieuw facturatiesysteem:

in 1 000€	Jaar 0	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Kosten
Hardware	1 000				1 000
Software	2 000				2 000
initiële training	800				800
overgangskosten	800	400			1 200
software upgrades		1 000	1 000	500	2 500
trainingen		200	200	150	550
onderhoud		500	600	700	1 800
Totale kosten	4 600	2 100	1 800	1 350	9 850



Total Cost of Ownership - voorbeeld

Kosten aanhouden van oud facturatiesysteem:

in 1 000€	Jaar 0	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Kosten
Hardware upgrades	200		100		300
Software					0
initiële training					0
overgangskosten					0
software upgrades		100	100	150	350
trainingen		40	40	40	120
onderhoud		2 000	2 500	3 000	7 500
Totale kosten	200	2 140	2 740	3 190	8 270



Total Cost of Ownership

Voorbeelden

- Polyvision: aankoop van een smartboard
 - <http://www.youtube.com/watch?v=IXyYQIFkSM4>
- Accenture: appartement huren versus woning kopen ?
 - <http://www.youtube.com/watch?v=0RAclsjTaHc>

PolyVision®
a steelcase company

accenture
High performance. Delivered.



TCO en IT

- Niet tevreden met CRM-tool
 - Optie 1: blijven
 - Optie 2: intern oplossing bouwen
 - Optie 3: samenwerken met mega leverancier
 - Optie 4: samenwerken met kleine leverancier



Overwegingen voor TCO

- Optie 1: maandelijkse kost gekend. Opportuniteitskosten?
- Alle opties: kosten voor hardware en software?
- Leveranciersrisico?
- Backup en recovery?
 - Optie 1: SaaS – no problemo
 - Optie 3: hoge kost voor backup
 - Optie 2: niet enkel backup data, ook ontwikkelde SW
- Let op manipulaties van leveranciers!!!



TCO en IT

- Houd rekening met volgende items:

Software kosten:	Elektriciteit
Licentie	Ruimte
Integratie	Backup/recovery
Operationele kosten:	Onderhoud
Training	Server
Verzekering	Client side
IT-personeel	Extra producten
Management tijd	Risico
	Opportuniteit



Investerings - Afschrijvingen

- Vaste activa → slijtage → beperkte economische levensduur
- Het tenietgaan in de tijd van het nut van een vast actief
 - Technische slijtage
 - Economische slijtage
- Wordt uitgedrukt in afschrijvingen
 - Kost van een investering spreiden
- Voorbeeld
 - Aankoop machine voor 100.000 euro, levensduur 5 jaar
 - Jaarlijkse kost van 20.000



Analyse investeringen

- Jaarlijkse opbrengsten > jaarlijkse kosten → groen licht
- Voorbeeld
 - Aankoop kabeldraagmachine voor 40.000 euro; levensduur 10 jaar
opbrengsten per jaar: 5.000 euro
 - Jaarlijks extra kosten van 400 euro



Analyse investeringen

- Evaluatie alternatieve investering
- Voorbeeld
 - Uitgave wegwerppallets: 6.300 euro
 - Herbruikbare pallets: 11,95 euro per stuk; 980 stuks nodig; levensduur: 2 jaar
 - Groen licht?
 - Geld op bank → jaarlijks rendement van 4%

