

---

## Managen van de inkoop

---



---

# Managen van de inkoop

## Sfeerbeschrijvingen

G. Willems  
Th.Aerts  
M. Boughanem-Matthijs  
B. Storkhorst

*eerste druk, 2002*

---

*Artikelnummer: 20045.1*

**Colofon**

Auteursteam: G. Willems, Th.Aerts, M. Boughanem-Matthijs, B. Storkhorst

Redactie: Fidder & Löhr, Jennifer Zoombelt

Illustraties: Verbaal – bureau voor visuele communicatie

Illustrator: Paul Hoogma

© 2002 Ontwikkelcentrum, Ede, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Ontwikkelcentrum.

---

---

# Voorwoord

Deze uitgave bevat de onderwijseenheid Managen van de Inkoop van de deelkwalificatie Managen Inkoop. Voor de onderwijseenheid is er een uitgave met sfeerbeschrijvingen en een uitgave met theorie.

## **Sfeerbeschrijvingen**

Aan het eind van elke sfeerbeschrijving staat het leerdoel. Daar staat wat je aan het einde van de sfeerbeschrijving moet kunnen. De sfeerbeschrijvingen bevorderen de zelfwerkzaamheid. Met de sfeerbeschrijvingen kun je je kennis in de praktijk toetsen of bepaalde vaardigheden trainen. Als je alle sfeerbeschrijvingen met voldoende resultaat hebt uitgevoerd, beheers je de stof.

## **Theorie**

Het theorieboek bevat de theorie die je het meest nodig hebt en die niet gauw verandert.

*Het auteursteam*



---

# Inhoud

<b>Onderwijseenheid 1 - Inkoopbehoefte</b>	17
1 De markt – Onderzoek inkoopmarkt	17
2 De markt – Inkoop en leverancierskeuze	19
3 De markt – Marktvorm, distributie en communicatie	21
4 Inkoop uitvoeren – Inkoop en prijs-kwaliteitverhouding	23
<b>Onderwijseenheid 2 - Kwaliteit</b>	25
1 Kwaliteit	25
<b>Onderwijseenheid 3 - Onderhandelen</b>	27
1 Onderhandelen	27
<b>Onderwijseenheid 4 - Plannen</b>	29
1 Automatisering	29
2 Plannen inkoop en voorraadbeheersing	31





---

## Inleiding

Er zijn drie deelkwalificaties managen: managen verkoop, managen inkoop en managen (algemeen).

De deelkwalificatie 'Managen inkoop' heeft betrekking op het managen van de inkoop van een onderneming. Aan bod komen onderwerpen zoals het verwerven van goederen, diensten, uitgangsmateriaal en levende have en de controle op het proces en de kwaliteit van het product.

De doelstelling is dat je de inkoop van een onderneming kunt regelen, rekening houdend met het doel en de visie van de onderneming en de markt waarin de onderneming opereert.

## Inhoud Managen inkoop

Om je alvast een indruk te geven van wat er komen gaat, volgt nu een beknopt overzicht van de onderwijseenheden van Managen inkoop:

- Markt (marktonderzoek, beoordeling leveranciers, distributiemethoden en communicatiesystemen, inkoop afstemmen op productiebehoefte bedrijf).
- Plannen (softwareprogramma's toepassen bij de inkoop en het voorraadbeheer, voorraadbeheersystemen).
- Onderhandelen (onderhandelingspositie, doelgericht onderhandelen, betalingsmogelijkheden, logistieke mogelijkheden).
- Kwaliteit (kwaliteitscontrole binnen het zorgsysteem, beheersen en verbeteren kwaliteitscontrole product en proces).

## Competentie zelfstandig werken en plannen

Als je van school af bent en je wordt ondernemer of manager, is er niemand die naar je toe komt om te zeggen wat je doen moet. Je krijgt wel allerlei informatie binnen over nieuwe regelgeving en je leest vakbladen. Maar je moet zelf beslissen wat je daar mee doet, wanneer je dat doet en hoe je het in het bedrijf in past. Je moet zelf plannen wat je vandaag, deze week, dit jaar of bijvoorbeeld binnen vijf jaar bereikt wilt hebben. Behalve zelf plannen, moet je het ook uitwerken en controleren of alles volgens plan verloopt en als het nodig is, moet je de planning bijstellen.

Bij deze deelkwalificaties Managen moet je ook tonen dat je zelfstandig kunt plannen en (samen)werken.

Bij de invoering van de Kwalificatiestructuur 2000+ wordt nadruk gelegd op competenties. Dit betekent dat je een houding moet tonen die past bij het niveau van je opleiding. Belangrijke aspecten hierbij zijn bijvoorbeeld:

- Je herkent in ingewikkelde situaties welke aandachtspunten er zijn en je kunt zelf aangeven hoe dat uitgewerkt kan worden.
- Je kunt zelfstandig een planning maken om de deelkwalificatie binnen de gestelde termijn uit te werken.
- Je kunt een gemaakte planning ook daadwerkelijk binnen de gestelde tijd uitwerken.

---

## Lesmateriaal

Je krijgt de beschikking over dit boek met sfeerbeschrijvingen van min of meer ingewikkelde situaties en daarnaast de nodige theorie.

De sfeerbeschrijving is een beschrijving van een situatie in de beroepspraktijk. In de beroepspraktijk dienen zich vaak vragen aan als het gaat om min of meer routinematige werkzaamheden. Het kan dus heel leerzaam zijn om in de beroepspraktijk een situatie op te zoeken die vergelijkbaar is met de sfeerbeschrijving en vanuit die situatie de onderwijseenheid uit te werken. Uiteindelijk moet je kunnen aantonen dat je de onderwijseenheden beheerst. Hiervoor maak je vooraf een plan van aanpak en een tijdsplanning. Tijdens het werken hou je een logboek bij.

## Plan van aanpak

Vanuit een sfeerbeschrijving binnen een onderwijseenheid wordt een plan van aanpak gemaakt. In een plan van aanpak geef je vooraf aan hoe je wilt aantonen dat je de onderwijseenheid beheerst en hoe je alles uitwerkt. Zie ook het voorbeeld in bijlage A om je een beeld te vormen van hoe je dit kunt opzetten. Dit kan bijvoorbeeld door:

- situaties op een BPV-bedrijf, passend bij die onderwijseenheid, uit te werken;
- simulaties uit te werken, passend bij die onderwijseenheid;
- daadwerkelijk op een bedrijf te laten zien dat je een onderwijseenheid beheerst;
- met behulp van toetsen aan te tonen dat je de theorie beheerst.

Als dit je eerste deelkwalificatie van managen is, zul je moeten wennen aan deze manier van zelfstandig werken. Mogelijk zul je in het begin hulp nodig hebben van je begeleider om op de juiste manier te werken. Later zul je deze deelkwalificatie steeds beter alleen of met een groep moeten kunnen uitvoeren.

## Manier van werken

Je kunt op de volgende manier werken:

- Je bekijkt de sfeerbeschrijvingen, leerdoelen en theorie globaal.
- Je maakt een plan van aanpak en laat dit beoordelen door je begeleider voor een 'go- / no go-beslissing'.
- Als dit plan van aanpak voldoet aan de criteria, dan kun je aan het werk (go).
- Voldoet dit plan van aanpak niet aan de criteria van zelfstandig plannen (no go), dan wordt in overleg met je begeleider het vervolgtraject uitgewerkt. Hoe lager het niveau van zelfstandig plannen is, hoe meer gestructureerde opdrachten je van je begeleider zult moeten krijgen om de deelkwalificatie uit te werken. Mogelijk moet je ook meer theorieles volgen. Hierbij kan eventueel gebruikgemaakt worden van leerstrategieën.
- Aan het eind moet je aantonen dat je een deelkwalificatie zelfstandig kunt uitwerken.

---

### **De criteria voor een plan van aanpak**

De criteria voor een plan van aanpak zijn afhankelijk van:

- De leerdoelen.  
Welke thema's en onderwerpen worden uitgewerkt en hoe? Je maakt een uitgebreide lijst met thema's en onderwerpen die bij de uitwerking aandacht krijgen. De lijst moet voldoende gedetailleerd zijn om een goed beeld te krijgen van de compleetheid en de manier van uitwerken.
- De planning in de tijd.  
Hierbij geef je ook aan wanneer wordt gecontroleerd en getoetst.
- Het logboek bijhouden.  
Zie opdracht 3.

### **De rol van de begeleiders**

De rol van je begeleider is:

- je de kennis, die je hebt, leren gebruiken;
- beslissen of het plan van aanpak dat je hebt gemaakt dermate goed is, dat je de deelkwalificatie verder zelfstandig kunt uitwerken;  
Is dit niet het geval, dan moet de begeleider bepalen hoeveel hulp je nog nodig hebt. Aan de hand daarvan wordt meer of minder hulp geboden in de vorm van theorie, kortere opdrachten (bijvoorbeeld met behulp van leerstrategieën) of het bijstellen van het plan van aanpak.
- het beoordelen van uitgewerkte opdrachten en vaardigheden;  
Bij de beoordeling kijkt je begeleider ook naar het logboek en of je volgens planning hebt gewerkt.
- jou enthousiast te maken om de onderwijseenheid uit te werken; jou uit te dagen om:
  - een probleemanalyse te maken van de sfeerbeschrijving;
  - een sfeerbeschrijving te vertalen naar een situatie op een bedrijf.

### **Je eigen rol**

Hierna volgen de enige drie opdrachten in het boek. Alle andere opdrachten moet je uitvoeren aan de hand van de sfeerbeschrijvingen en de theorie. Je maakt hiervoor een plan van aanpak per deelkwalificatie dat de begeleider goed moet keuren voordat je verder kunt gaan.

Bij dit plan van aanpak heb je een tijdsplanning gemaakt waarbinnen je de onderwijseenheid afrondt.

---

## Opdracht 1 Plan van aanpak (zie bijlage A)

In bijlage A is een voorbeeld opgenomen van hoe je een plan van aanpak kunt opstellen. Uiteraard is het afhankelijk van de deelkwalificatie welke leerdoelen, thema's enzovoorts je hierin opneemt.

Je omschrijft in het plan van aanpak wat je allemaal gaat doen om de onderwijseenheid te behalen:

- Lees de sfeerbeschrijvingen en de theorie van de onderwijseenheid door.
- Maak een lijst met de belangrijkste thema's en opdrachten die je wilt gaan uitwerken.
- Geef aan hoe je dit gaat uitwerken. Je kunt hierbij denken aan:
  - het uitwerken van de probleemstellingen die in de sfeerbeschrijvingen zitten;
  - het vertalen van de sfeerbeschrijving (het voorbeeld in het boek) naar een vergelijkbare praktijksituatie in je eigen sector, waarna je die situatie uitwerkt;
  - het toepassen in de beroepspraktijk. Denk bijvoorbeeld aan het houden van verkoopgesprekken, reclameteksten schrijven of een marktonderzoek houden;
  - het toetsen van theorie aan de hand van het theorieboek.
- Geef in het plan van aanpak ook de tijdsplanning aan (zie opdracht 2).
- Als je een gedetailleerd plan van aanpak hebt gemaakt, laat je dat door je begeleider beoordelen. Als dit plan van aanpak voldoet aan de criteria, dan kun je aan het werk (go). Voldoet dit plan van aanpak niet (no go), dan zul je het plan moeten verbeteren voordat je de opdrachten gaat uitwerken.

## Opdracht 2 Time-management van de hele deelkwalificatie

Voordat je echt aan de gang gaat, maak je eerst een planning van de hele deelkwalificatie. Kijk de sfeerbeschrijvingen door en kijk wat er in de theorie staat. Deze tijdsplanning heb je in het plan van aanpak opgenomen:

- Wanneer moet je de onderwijseenheid hebben doorgenomen? Zet de einddatum op het formulier.
- Hoeveel tijd heb je in totaal om deze onderwijseenheid door te nemen? Verdeel de hoeveelheid tijd. Houd rekening met drukke periodes. Misschien heb je in een bepaalde week zoveel toetsen, dat je maar weinig tijd over hebt voor dit boek. Plan dan wat minder in.
- Bespreek je planning met je begeleider. Na goedkeuring ondertekenen jullie beide het plan van aanpak waarin de planning in tijd is opgenomen.

Het plan van aanpak is ook een leerovereenkomst tussen jou en je docent. Je verplicht je hierbij het geplande werk uit te voeren in de daarvoor beschikbare tijd. Je docent verplicht zich je daar zo goed mogelijk bij te begeleiden.

---

### Opdracht 3 Het logboek (zie bijlage B)

Het logboek valt ook onder de spelregels! Aangezien jouw procesbeschrijving, jouw logboek dus, erg belangrijk is voor jezelf, maar ook voor je begeleiders, is er een aparte opdracht van gemaakt. Je kunt bijlage B gebruiken als voorbeeld om het logboek bij te houden.

In je logboek moet je bijvoorbeeld het volgende op nemen:

- *evaluatie van je planning*  
Heb je je aan de planning kunnen houden? Zo niet, waar werd dit door veroorzaakt en hoe doe je het de volgende keer beter?
- *evaluatie van het gemaakte werk*  
Wat ging je goed af, wat ging er minder? Wat heb je geleerd?
- *evaluatie van de uitvoering van de taken*  
Heb je tussentijds je werk met je begeleider besproken? Wat heb je met zijn advies gedaan? Wie heb je nog meer ingeschakeld om tot je product te komen? Welke bronnen heb je geraadpleegd?
- *evaluatie van de samenwerking in de groep*  
Hoe verdeelden jullie de taken en op basis waarvan? Wanneer en hoe werden de producten geëvalueerd? Hoe verliep de samenwerking? Wat waren de positieve kanten van jouw teamgenoten? Wat waren de negatieve kanten? Wat was jouw inbreng in het proces?
- *evaluatie van jezelf*  
Wat zijn jouw sterke punten? Wat zijn jouw zwakkere punten? Hoe denk je de zwakkere punten te verbeteren en de sterke punten nog beter te benutten?
- *conclusie*

Het spreekt vanzelf dat iedereen een andere kijk heeft op het leerproces, daarom moet iedereen individueel een logboek inleveren als bijlage bij deze deelkwalificatie.

Nu kun je alleen of samen met een klasgenoot beginnen. Belangrijk is dat je:

- zorgvuldig leest;
- systematisch werkt;
- bronnen raadpleegt waarnaar wordt verwezen;
- het plan van aanpak diep genoeg uitwerkt;
- het logboek goed bijhoudt;
- je aan de planning houdt.

## Bijlage A

### Voorbeeld plan van aanpak en planning

Naam leerling(en)	
Deelkwalificatie	Managen inkoop
Onderwijsseenheid	Plannen inkoop
Einddatum onderwijsseenheid	

Leerdoelen behorend bij	Thema's	Plaats	Activiteiten	Start	Einde	Toetscriteria
Automatisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- automatisering;</li> <li>- kassystemen;</li> <li>- voorraadbeheer;</li> <li>- bestelhoeveelheid en tijdstip.</li> </ul>	BPV	Tijdens BPV: met de BPV-begeleider een werkprogramma opstellen waarin de onder 'Thema' genoemde werkzaamheden daadwerkelijk uitgevoerd worden.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aftekenen van BPV-werkzaamheden door BPV-begeleider.</li> <li>- Verslag over de daadwerkelijke mogelijkheden van modern kassystemen op het gebied van voorraadbeheer en bestelfrequentie.</li> </ul>
Plannen Inkoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voorraadkosten;</li> <li>- bestelkosten;</li> <li>- bestelfrequentie;</li> <li>- aantal bestellingen.</li> </ul>	school	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volgen van twee lessen 'Toepassen formule van Camp'.</li> <li>- Interview houden met magazijnmanager.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toets over het toepassen van de Camp-formule.</li> <li>- Vragenlijst interview opstellen en af laten tekenen.</li> <li>- Verslag van het interview.</li> </ul>

## Bijlage B

### Format logboek voor de leerling

Naam leerling:

Deelkwalificatie:

Onderwijsseenheid:

Procesonderdeel	Activiteit	Jouw eigen opmerkingen	Opmerkingen van de docent
Vorbereiding/ Planning	Welke ideeën komen er in je op wanneer je de sfeerbeschrijving leest? Wat weet je al over de onderwerpen? Hoe denk je de leerdoelen te kunnen behalen? Wat ga je alleen doen, wat met een team? Geef een korte beschrijving van je go/no go-gesprek.		
Uitvoering	Waarvoor ga je naar de coach? Wat zijn je werkzaamheden op school? Wat zijn je werkzaamheden op het BPV-bedrijf? Wat zijn de instanties/organisaties die je voor deze onderwijsseenheid nodig hebt en waarvoor heb je ze nodig? Welke bronnen raadpleeg je nog meer?		

Procesonderdeel	Activiteit	Jouw eigen opmerkingen	Opmerkingen van de docent
Samenwerking	Mijn team bestaat uit: De taken zijn als volgt verdeeld: Wij hebben werkbesprekingen over: Mijn eigen inbreng is: Inbreng van.....: Inbreng van.....:		
Planning	Ik kan mij goed aan de planning houden, omdat: Het lukt mij niet goed de planning te halen, want:		
Afsluiting/wat heb ik geleerd?	Onderwijseenheid Relaties: * * * * * *		
Blik op de toekomst	Wat ga je in het vervolg anders doen? * * *	Omdat: * * *	



## 1 De markt (1)

### Onderzoek inkoopmarkt

#### Introductie

*onderzoek*

Een *onderzoek* naar bedrijven, waar je als ondernemer je grondstoffen en artikelen kunt betrekken, is niet eenvoudig. De inkoopmarkt is een heel andere markt dan de verkoopmarkt. Echter, als je de zaak goed in beeld hebt, ben je al een stap verder. Een voorwaarde is dat het moet aansluiten bij *het doel en de visie* van het bedrijf.

*het doel en de visie*



**Figuur 1.1**

#### Sfeerbeschrijving

Boerenkoop BV heeft een viertal vestigingen in jouw omgeving. Het bedrijf is oorspronkelijk begonnen als doe-het-zelfzaak. Door de toenemende vraag naar artikelen die te maken hebben met het buitenleven is de omzet de laatste jaren sterk gegroeid en zijn er drie verkooppunten bij gekomen. Dit geldt vooral voor allerlei sierelementen en meubilair voor buiten het huis.

In de daarvoor geschikte seizoenen wordt plantmateriaal aangeboden. Er wordt vaak gewisseld van assortiment omdat de bedrijfsleiding snel reageert op vragen van kopers. Dit leidt bij de toeleveranciers nogal eens tot irritatie. Er is wel een visie op hoofdlijnen bij de bedrijfsleiding, deze staat echter niet op papier.

---

Dit leidt bij het personeel tot onzekerheid, de inkopers weten niet goed waar ze aan toe zijn en de verkopers kunnen niet goed uit de voeten met vragen van klanten. Door de bouw van een aantal nieuwbouwwijken in de omgeving is er een sterk stijgende vraag naar duurzaam tuinmeubilair en de betere sierelementen.

Kortom, er is behoefte om de visie van het bedrijf nogmaals goed te overdenken en op papier te zetten. Uiteindelijk valt het besluit om sterk het accent te gaan leggen op het betere tuinmeubilair, tuinartikelen, tuingereedschap en sierelementen. Om de goede leveranciers te vinden moet er een onderzoek op de inkoopmarkt gedaan worden.

Jij krijgt de opdracht om dit eens op papier te zetten en aan je collega's te presenteren.

## Leerdoelen

- Je kunt diverse begrippen toelichten, die te maken hebben met marktonderzoek.
- Je kunt de visie en het doel van de onderneming vertellen.
- Je kunt op basis van doel en visie van de onderneming bepalen op welke kenmerken je de markt moet onderzoeken.
- Je kunt een onderzoeksplan opstellen passend bij het doel van het onderzoek.
- Je kunt onderzoeksresultaten interpreteren en er conclusies uittrekken, zodanig dat je kunt vertellen waar de onderneming het beste wat kan inkopen.
- Je kunt de onderzoeksresultaten presenteren aan je collega's en er met hen over discussiëren.

---

## 2 De markt (2)

### Inkoop en leverancierskeuze

*beoordelingscriteria  
gewicht van de criteria*

#### Introductie

'Nee' verkopen doet niemand graag. De inkoop van een bedrijf is van groot belang voor de kwaliteit die je kunt leveren. *Beoordelingscriteria* spelen hierbij een rol. Op basis hiervan en op basis van het *gewicht van de criteria* kun je een keuze maken tussen je leveranciers.



**Figuur** 1.2

#### Sfeerbeschrijving

Met veel inzet heb je werk gemaakt van je nieuwe taak. De inkoopmarkt voor een aantal nieuwe en interessante producten voor Boerenkoop BV heb je na een aantal weken in beeld gebracht. Het was geen eenvoudige klus. Een aantal groothandelaren en mogelijke toeleveranciers hebben hun producten, voorwaarden en mogelijkheden laten zien. Ook blijkt al snel dat de al bestaande groothandelaren en leveranciers eens onder de loep moeten worden genomen.

De meesten leveren al jaren aan Boerenkoop BV, een aantal naar tevredenheid, een kleiner aantal stelt het bedrijf echter regelmatig teleur. Het gaat dan voornamelijk om het afhandelen van klachten en het omgaan met retourzendingen.

---

Met een aantal groothandelaren zijn contracten afgesloten, die nog een aantal jaren lopen. Langzamerhand groeit bij de directie van Boerenkoop BV het inzicht dat alle bestaande en mogelijk nieuwe toeleveranciers eens gewogen en gemeten moeten worden.

Maar dan moet er wel eerst op papier staan langs welke meetlat dat zou moeten. Ook moet je nagaan hoe zwaar je al deze wegingsfactoren laat meewegen. Kortom, er is veel werk aan de winkel.

## Leerdoelen

- Je kunt op basis van het doel en de visie van de onderneming beoordelingscriteria opstellen.
- Je kunt keuzes maken in de mate waarin het bedrijf verschillende criteria laat wegen.
- Je kunt beoordelingscriteria toepassen op potentiële leveranciers.
- Je kunt op basis van de criteria van de onderneming leveranciers vergelijken.
- Je kunt de leverancier kiezen die het meest voldoet aan de eisen van de onderneming.

---

## 3 De markt (3)

### Marktvorm, distributie en communicatie

#### Introductie

*distributiemethode*  
*communicatiesystemen*

De wegen raken overvol. Toch zijn deze van groot belang om alles tijdig op de plek van bestemming te krijgen. De juiste *distributiemethode* is dus van belang. Ook de bestelling en de afrekening moeten feilloos kloppen. Daarvoor staan allerlei moderne *communicatiesystemen* ter beschikking.



**Figuur 1.3**

#### Sfeerbeschrijving

De magazijnen van Boerenkoop BV zijn vaak overvol. Bepaalde producten liggen maandenlang in het magazijn voordat ze verkocht worden. Er is blijkbaar iets mis met het inkoopbeleid. Vaak blijkt dat de toeleveranciers op onregelmatige tijden en in wisselende hoeveelheden leveren, er zit te weinig structuur in het geheel.

Dit blijkt al jaren het geval te zijn. Zo liggen er bijvoorbeeld veel restanten van partijen goederen, die in te grote aantallen zijn gekocht.

De theorie rond de drie R's, ruimte, rente en risico, blijkt dus wel degelijk op te gaan.

Meestal zat er een fikse korting op bij levering, achteraf blijkt echter dat een gedeelte niet verkocht wordt. Wie zei ook al weer dat goedkoop meestal duurkoop is?

Om de grote voorraden te verminderen moet een nieuw systeem van

---

distributie opgezet worden. Meer in de trant van JIT, Just In Time?  
Immers, dit bespaart niet alleen ruimte, ook de rente op de voorraden wordt minder.

Ook aan de communicatie met de toeleveranciers kan nog wel het een en ander gebeuren. Nu gaat meestal alles via telefoon en fax, maar er zijn ook nieuwe methoden zoals EDI en mail.

#### **Leerdoelen**

- Je kunt de relatie aangeven tussen de marktform en het inkoopbeleid
- Je kunt de markt van grond-, hulpstoffen en diensten in kaart brengen, die nodig zijn om de eigen producten te realiseren.
- Je kunt vertellen welke distributiemethoden op welke manier door toeleveranciers worden gebruikt.
- Je kunt een beschrijving geven van de verschillende communicatiesystemen, die door toeleveranciers worden gebruikt.
- Je kunt vertellen welke communicatiemiddelen hij op welke manier kan gebruiken bij het inkopen.

---

## 4 Inkoop uitvoeren

### Inkoop en prijs-kwaliteitverhouding

*inkopen*  
*prijs-*  
*kwaliteitverhouding*

#### Introductie

Een goed inkoopbeleid is afgestemd op de visie en de aanpak van het bedrijf. Dit bepaalt waar je gaat *inkopen*. Immers, voor elk bedrijf is de *prijs-kwaliteitverhouding* van belang, maar juist hierin komt de aanpak van het bedrijf naar voren. Het gaat ook niet alleen maar om de vraag wat er ingekocht wordt, maar ook wanneer en in welke hoeveelheden per levering.



**Figuur 1.4**

#### Sfeerbeschrijving

Boerenkoop BV gaat het hele systeem van inkoop op de schop nemen. Hiervoor is extern advies ingewonnen. In een aantal gesprekken met het personeel en de directie van Boerenkoop BV is alles goed doorgesproken en een systematisch aanpak van de inkoop voorgesteld. De taken van de betreffende personeelsleden in de afdeling inkoop worden uitgebreid besproken. De afdeling krijgt de bevoegdheid om een groot gedeelte van de inkoop binnen de vastgestelde kaders zelf te bekijken en uit te voeren. Om de twee weken vindt op vrijdagmiddag een evaluatie van de stand van zaken plaats en wordt de aanpak voor de komende periode afgesproken. Uitgebreid wordt gewikt en gewogen over de aard van de in te kopen goederen en natuurlijk de hoeveelheden.

---

Op deze manier hoopt de directie dat de ervaringen van de verkopers snel bij de inkoopafdeling terechtkomen. Op die manier kan men beter aan de wensen van de klant tegemoet komen. En om dat laatste is het per slot van rekening allemaal begonnen.

**Leerdoelen**

- Je kunt vertellen waar je producten kunt inkopen.
- Je kunt de procedure omtrent het inkopen van producten vertellen en uitvoeren.
- Je kunt vertellen op welk moment je wat op basis van de productiebehoefte van de onderneming moet inkopen.
- Je kunt zelfstandig een koop afsluiten, waarin wordt gekocht volgens de prijs/kwaliteitseisen van de onderneming.



## 1 Kwaliteit

*kwaliteit  
productieproces*

*productieproces  
gecontroleerd  
proces verbeterd*

### Introductie

*Kwaliteit* ontstaat niet vanzelf maar komt voort uit het *productieproces*. Het productieproces is een samenspel van mensen (organisatie) en productiemiddelen. Iedereen in het bedrijf levert zijn aandeel.

Door de afnemers worden aan een product eisen gesteld. Deze kwaliteitseisen zijn vastgelegd in productspecificaties. Omdat in elk proces voortdurend variaties optreden, zal niet elk voortgebracht product aan de opgestelde specificatie voldoen. Er treedt een kwaliteitsafwijking op. Afhankelijk van het soort afwijking en de frequentie waarin deze afwijking voorkomt, wordt het *productieproces gecontroleerd*. Zo nodig wordt het *proces verbeterd*.



**Figuur 1.1**

### Sfeerbeschrijving

Het bedrijf Hartjes, jouw werkgever, heeft een bedrijf in Duiven, een plaats in de buurt van Arnhem. Duiven is aangewezen als groeikern met mogelijkheden voor woningbouw en industrie. Enkele jaren geleden is met de bouw van de nieuwe wijk begonnen. Het bedrijf ligt tussen de oude kern en de nieuwbouw in en krijgt al klanten uit de nieuwe wijk.

---

Van oudsher wist Hartjes wel welke kwaliteit de bewoners en de bedrijven van de oude kern wilden hebben: de productie was daarop ingesteld. De directie heeft echter nu reeds de indruk dat er vaker klachten komen.

De directie heeft een visie ontwikkeld waarin staat dat de kwaliteit van het geleverde product uitstekend moet zijn. Ze wil daarom dat het hele productieproces kritisch beoordeeld wordt om ook in de toekomst een kwalitatief hoogstaand product te kunnen garanderen.

De directie geeft jou de opdracht om hiervoor met voorstellen te komen.

#### **Leerdoelen**

- Je kunt vertellen hoe het zorgsysteem van een bedrijf eruit ziet.
- Je kunt een kwaliteitszorgsysteem toepassen binnen het zorgsysteem van het bedrijf, waardoor de kwaliteit gewaarborgd wordt.
- Je kunt met behulp van het controlesysteem de kwaliteit van product en proces binnen het bedrijf controleren.
- Je kunt conclusies trekken uit de resultaten van kwaliteitscontrole en voorstellen doen voor verbeteracties.

## 1 Onderhandelen

### Introductie

De transactie is pas volledig geslaagd wanneer beide partijen tevreden zijn over de inkoop of verkoop.

Tevredenheid bereik je wanneer er overeenstemming is over de kwaliteit, hoeveelheid, *prijs*, *leveringsvoorwaarden*, en *leveringsprogramma* van een product of dienst. Je moet hiervoor wel over een juiste *onderhandelingstechniek* beschikken!

*prijs*  
*leveringsvoorwaarden*  
*leveringsprogramma*  
*onderhandelingstechniek*



**Figuur 1.1**

### Sfeerbeschrijving

Hans-Peter van der Horst is inkoper voor Hoogsteder, een groente- en fruitexporterend bedrijf en onderdeel van The Greenery. De jarenlange ervaring als inkoper heeft hij nu hard nodig om die producten in te kopen die de meestal veeleisende afnemers wensen. Hans-Peter staat tijdens het telefonisch inkopen voortdurend in contact met de verkopers, die hem voeden met informatie omtrent gewenste hoeveelheden, kwaliteit en productprijzen in het buitenland.

De meeste producten komen naar Bleiswijk om daar verlaad of in de koelcellen opgeslagen te worden. Er zijn ook producten die door de transporteur elders worden bijgeladen. Zo'n product is bijvoorbeeld de

---

champignon. Hoogsteder exporteert jaarlijks tonnen 'reuzen, middel, oester, ridder, shii-take' naar Frankrijk en is daarmee nog steeds sterk op de markt vertegenwoordigd. Natuurlijk doen collega exporteurs erg hun best een deel van deze lucratieve markt in handen te krijgen. Daarnaast heeft de Nederlandse champignon er een concurrent bij gekregen. Sinds een jaar of twee wordt de markt overspoeld met Poolse champignons die kwalitatief nog niet zo slecht zijn en het hele jaar, ook rond de feestdagen, volop leverbaar zijn.

Hans-Peter staat voor een zware klus. Hij moet voor langere periode prijs/hoeveelheid afspraken maken voor inkopen over 2002. Aangezien niet alle producten in Bleiswijk door de kwaliteitscontrole gezien worden, moeten er ook afspraken gemaakt worden over kwaliteitsgaranties.

#### **Leerdoelen**

- Je kunt op basis van kennis van de klant en/of de markt de onderhandelingspositie inschatten.
- Je kunt op basis van kennis van de onderhandelingspositie de meest geschikte onderhandelingstechniek vaststellen.
- Je kunt flexibel omgaan met de gekozen onderhandelingstechniek.
- Je kunt verschillende onderhandelingstechnieken toepassen.
- Je kunt zodanig onderhandelen dat beide partijen tevreden zijn.
- Je kunt doelgericht onderhandelen, zodanig dat de prijs zo gunstig mogelijk is voor de onderneming.
- Je kunt zelfstandig een koop afsluiten, waarin wordt gekocht volgens de prijs/kwaliteitseisen van de onderneming.

## 1 Automatisering

*automatisering  
kassasystemen*

*voorraden  
op tijd de juiste  
hoeveelheden*

### Introductie

De *automatisering* van de winkel vindt steeds meer ingang. Via de geautomatiseerde *kassasystemen* wordt geregistreerd wat verkocht wordt, wat de voorraad is en wat en hoeveel besteld moet worden. Door de koppeling van de kassa aan inkoop- en bestelsystemen kan het moderne bedrijf ervoor zorgen dat de *voorraden* niet te groot worden en dat er *op tijd de juiste hoeveelheden* besteld worden.



**Figuur 1.1**

### Sfeerbeschrijving

Je hebt gesolliciteerd op de functie van logistiek medewerker bij Logistiek Center All Over The World. Het bedrijf heeft je uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Om 9.00 uur was je er al. Van buiten ziet het bedrijf er fantastisch uit met veel laaddocks, waar grote vrachtwagens voor staan. Meneer Pietersen ontvangt je. Voordat je een gesprek hebt stelt hij voor om het bedrijf te bekijken. Je bent benieuwd wat er op je af komt. Je komt net van school en het is de vraag of de ervaring die je hebt opgedaan tijdens je stage ook hier van toepassing is. Meneer Pietersen gaat met jou het bedrijf rond. Je ziet alleen maar hoge stellingen en rondrijdende elektrische heftrucks.

---

De chauffeurs racen lekker rond. Dat lijkt jou ook wel wat. Meneer Pietersen houdt een chauffeur aan. Hij legt uit dat op elke vorkheftruck een schermje zit waarop staat welke product opgehaald moet worden en waar het heen gebracht moet worden. De informatie op het scherm komt van de administratie waar de inkomende orders verwerkt worden. Deze orders komen rechtstreeks van de verschillende winkels. Hij vertelt dat er magazijnen zijn waar geen heftruckchauffeurs meer werken maar waar onbemande heftrucks (robots) op dezelfde manier aangestuurd worden.

Je vraagt je af hoe lang het zal duren voordat dat in dit bedrijf ook gebeurt. Jouw baan staat dan op de tocht. Als je dit vraagt zegt meneer Pietersen dat het hier niet zo'n vaart loopt. In dit bedrijf wordt steeds meer de organisatie van de goederenstroom voor productiebedrijven gedaan. Daardoor vindt er een behoorlijke groei plaats waardoor het ook mogelijk is om door te groeien. Op den duur hebben ze steeds meer mensen nodig die inzicht hebben en mee willen denken in het organiseren van de goederenstroom.

In het sollicitatiegesprek zul je echter nog eens goed aan de orde stellen wat de mogelijkheden zijn voor de toekomst in All Over The World.

#### **Leerdoelen**

- Je kunt softwareprogramma's en computerapplicaties ten behoeve van inkoop beschrijven en gebruiken.
- Je kunt routinematig softwareprogramma's toepassen, die in de onderneming worden gebruikt.
- Je kunt het nut beschrijven van de verschillende geautomatiseerde voorraadbeheer- en interne transportsystemen.
- Je kunt vertellen hoe en waarvoor de verschillende geautomatiseerde systemen worden gebruikt.

---

## 2 Plannen inkoop en voorraad-beheersing

*voorraad*  
*kosten van bestellen*  
*aantal bestellingen*  
*frequentie*  
*bestelhoeveelheid*  
*juiste verhouding*

### Introductie

Inkoop is een proces dat in elk bedrijf plaatsvindt. Goed inkopen betekent dat de *voorraad* beperkt is maar dat de *kosten van bestellen* niet de spuigaten uitlopen. De kosten van bestellen bestaan uit het *aantal bestellingen*, de *frequentie* van bestellen en de *bestelhoeveelheid*. Door de *juiste verhouding* te kiezen tussen bestellen en het houden van voorraad kunnen de kosten beperkt worden.



**Figuur 1.2**

### Sfeerbeschrijving

Bij ons in het bedrijf doet de boekhouder Jan de aankopen. Hij is er nog één van de oude stempel. Het werkt fantastisch. Als we iets nodig hebben dan is het er. Als het niet in voorraad is dan zorgt Jan ervoor dat het er binnen één of twee dagen is. En dat niet alleen. Hij belt stad en land af om de goedkoopste te vinden. Hij is er wel 2 dagen in de week mee zoet. Hij heeft het motto (en dat vertelt hij tegen iedereen) 'De klant is koning en nee-verkopen doen we niet'. Hij rijdt soms 50 kilometer om zelf iets op te halen wat we niet in voorraad hebben.

De laatste tijd kijkt de directeur wat zorgelijk. Je ziet hem af en toe in het magazijn neuzen. Ook zie je hem af en toe met Jan smoezen.

Na het halfjaarlijks overleg met de accountant gaat er ineens van alles

---

veranderen. In het werkoverleg wordt uitgelegd dat de kosten van de inkoop te hoog zijn. Jan gaat zich niet meer bemoeien met de inkoop. Het bedrijf gaat in zee met een groothandel. Alleen daar wordt nog besteld.

Er wordt verwacht dat iedereen zich daar verantwoordelijk voor gaat voelen. Ook het motto van 'de klant is koning en nee-verkopen doen we niet' kunnen we niet meer tot het uiterste doorvoeren.

We moeten bestellingen zelf in de computer invoeren. Als een klant iets vraagt wat we niet in voorraad hebben kan het een week duren voordat we het kunnen leveren. Eerder leveren betekent dat de extra kosten bij de klant in rekening worden gebracht. We krijgen lijsten waarop van elk product het bestelniveau staat. Ook staat er de bestelhoeveelheid per product op. Als het bestelniveau bereikt is dan moeten we zelf de vastgestelde hoeveelheid invoeren. Eén keer per week komen de bestellingen dan binnen.

## Leerdoelen

- Je kunt de inkoop plannen op basis van de visie en criteria van de onderneming.
- Je kunt de frequentie van de aanvoer zodanig organiseren dat het zo kosteneffectief mogelijk is voor de onderneming.
- Je kunt er voor zorgdragen dat het juiste product op het juiste moment op de juiste plaats aanwezig is.
- Je kunt de verschillende voorraadbeheerssystemen opnoemen en de werking ervan beschrijven.
- Je kunt het nut van voorraadbeheerssystemen vertellen.
- Je kunt de voor- en nadelen van de voorraadbeheerssystemen opnoemen.