



De essentie van een goedlopend bestelproces

Adviesrapport over het optimaliseren van het inkoopproces van Saxion in het kader van de bestelfase.



Naam:	Yonda Rolink
Datum van inlevering:	2 februari 2017
In opdracht van:	Saxion Hogescholen
Eerste examiner:	De heer R. Palstra
Tweede examiner:	De heer R. Sueters

De essentie van een goedlopend bestelproces

Adviesrapport over het optimaliseren van het inkoopproces van Saxion in het kader van de bestelfase.

2 februari 2017

Student	Yonda Rolink 335209
Opleiding	Saxion Hogescholen Hospitality Business School Facility Management Handelskade 75 7417 DH Deventer
1e examiner	De heer R. Palstra
2e examiner	De heer R. Sueters
Opdrachtgever	Saxion Hogescholen
Bedrijfsbegeleider	De heer F. Grashof
Afstudeerperiode	september 2016 - januari 2017



Voorwoord

Geachte lezer,

Ter afronding van de studie Facility Management heb ik mij de afgelopen vijf maanden bezig gehouden met deze thesis. Met hulp van mijn voormalig inkoopdocent Rolf Nijdam ben ik terecht gekomen op de afdeling inkoop van Saxion. Dit vakgebied heeft mij vanaf het begin van mijn studie tot op heden gefascineerd en dus kwam deze opdracht als gegoten. Al snel bleek dat de inkoopafdeling van Saxion momenteel veel veranderingen en tevens groei doormaakt, als gevolg van de stappen die worden ondernomen om de gehele inkoop te optimaliseren. Dit maakte het voor de afdeling mogelijk om gedurende het onderzoek al aan de gang te gaan met de onderzoeksresultaten van mijn onderzoek.

Ik zou graag een paar mensen bedanken voor de bijdrage die zij hebben geleverd aan de totstandkoming van dit rapport. Ten eerste Frank Grashof, voor het beschikbaar stellen van deze opdracht, en het vertrouwen mij deze uit te laten voeren. Zijn enthousiasme voor inkoop en zijn doelmatige instelling hebben mij geïnspireerd en gemotiveerd. Daarnaast wil ik Rob Palstra bedanken voor de tussentijdse feedback. Tevens bedank ik ook Richard Sueters voor zijn concrete feedback op mijn thesisvoorstel. Tot slot mijn dank aan de collega's van afdeling inkoop met wie ik een prettige, leerzame tijd heb gehad.

Tot slot hoop ik dat de resultaten van het onderzoek, en het advies geschreven aan Saxion is voorzien van bruikbare aanbevelingen, waarmee afdeling inkoop haar bestelproces verder kan optimaliseren.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Yonda Rolink
Hengelo
3 februari 2017

Managementsamenvatting

Het managementvraagstuk opgesteld voor dit onderzoek, is tot stand gekomen nadat afdeling inkoop van Saxion besloot zich te richten op haar routinematige producten. Omdat 90% van het aantal orders binnen Saxion een orderbedrag van maximaal €5000 kent (voornamelijk routineproducten), acht zij het van groot belang dat het bestelproces inzake de inkoop van deze producten een zo efficiënt en optimaal mogelijk verloop kent. Cijfers uit eerder uitgevoerde analyses hebben uitgewezen dat dit verloop momenteel vele gebreken kent, wat tevens de aanleiding is geweest voor dit onderzoek. De adviesvraag die bij dit onderzoek is opgesteld luidt als volgt: *'Hoe kan afdeling inkoop van Saxion het inkoopproces inzake orders tot €5000 optimaliseren, om hiermee een toename in het aantal webshop- en catalogusbestellingen te realiseren?'*

Het adviesdoel betreft het leveren van een bijdrage aan een toename van het aantal webshop- en catalogusbestellingen, door een plan te schrijven over het realiseren van procesoptimalisatie binnen het inkoopproces. Hierbij wordt gefocust op orders met een maximum van €5000 per order.

Deze thesis omvat een strategisch advies voorzien van een aantal aanbevelingen waarmee de gewenste procesoptimalisatie kan worden gerealiseerd. Om tot deze aanbevelingen te komen is de huidige interne situatie onderzocht en zijn er drie organisaties benaderd. Eerst is intern onderzoek gedaan naar de huidige knelpunten van het bestelproces. Op basis daarvan, en op basis van de behoeften intern, hebben vervolgens extern drie interviews plaatsgevonden. Hiermee is getracht te achterhalen hoe andere organisaties omgaan met deze knelpunten of zelfs het ontstaan ervan voorkomen.

De fundering is gelegd in het theoretisch kader, waarin een model is gekozen als leidraad voor deze thesis. Dit model betreft het Racewagenmodel. Op basis van de operationalisering van de deelvragen, met behulp van dit model, zijn er interview guides opgesteld.

Intern is er een zestal interviews afgenomen onder bestellers van Saxion en zijn er kennissessies georganiseerd voor allen. Beide hebben uitgewezen dat bestellers beperkt op de hoogte zijn van het belang van de afdeling inkoop, dat er meer gebruik wordt gemaakt van webshops en catalogi, met als gevolg dat de meerderheid de noodzaak niet voelt om deze bestelopties te gebruiken. Tevens is gebleken dat Saxion haar bestellers beperkt traint inzake het gebruik ervan. Hierdoor ontstaat er een gebrek aan kennis. Ook leidt dit ertoe dat bestellers ervan zijn overtuigd dat webshop- en catalogusbestellingen langer duren, doordat zij er niet bekend mee zijn. De interne catalogus is zelfs door een groot deel van de bestellers nog nooit eerder opgemerkt. Navraag heeft uitgewezen dat er behoefte is aan training en opleiding.

Over de communicatie tussen de bestellers en afdeling inkoop zijn bestellers erg tevreden. De meerderheid geeft aan inkoop altijd te kunnen bereiken en spoedig respons te ontvangen op vragen die zij stellen. Echter, de informatievoorziening van inkoop naar de besteller toe verloopt nog niet optimaal. Het platform dat hiervoor wordt ingezet wordt beperkt gebruikt, met als gevolg dat bestellers belangrijke informatie of hulpmiddelen niet raadplegen. Volgens bestellers houdt de afdeling hen niet altijd op de hoogte van wat er speelt en wordt er tevens beperkt feedback gegeven op bestellingen die worden aangemaakt.

Bestellers geven de eindgebruikers regelmatig de schuld van ongewenst gedrag, zoals het veroorzaken van ongeplande facturen, het onnodig aanmaken van nieuwe leveranciers en het bestellen via de vrije aanvraag indien er webshops en catalogi beschikbaar zijn. Er is belang bij opvoeding van eindgebruikers. Bestellers zouden graag naar een schriftelijk document verwijzen indien dit gedrag wordt vertoond.

Volgens bestellers is daarnaast het aantal beschikbare webshops en catalogi, en het aanbod ervan, een

reden dat deze bestelopties weinig worden gebruikt. De bestellers die goed overweg kunnen met deze bestelopties geven dan ook aan graag meer webshops en catalogi te zien.

Nadat de knelpunten intern aan bod zijn gekomen, en daarbij de behoeften van bestellers, is gestart met extern onderzoek. Er is getracht organisaties te benaderen die het bestelproces goed op orde hebben. Daarbij is gefocust op organisaties waar veel routineproducten worden ingekocht. Proquiro is benaderd om drie geschikte organisaties te vinden aangezien zij hier zicht op heeft. De drie organisaties die zijn benaderd op advies van Proquiro betreffen Wageningen University & Research (WUR), Trivium Meulenbelt Zorg (TMZ) en Stichting Saxenburgh Groep (SSG). Uit de interviews met deze organisaties is gebleken dat zij alle drie meer grip hebben op het bestelproces, door de strikte sturing die zij aanbrengen. Om het gebruik van webshops en catalogi te stimuleren voeren zij een controlestap uit, waarbij vrije aanvragen worden beoordeeld. Indien er sprake is van een onnodige vrije aanvraag, wordt deze teruggestuurd en dient de besteller de aanvraag opnieuw in te voeren in een beschikbaar gestelde webshop of catalogus hiervoor. Het beoordelen van deze vrije aanvragen maakt het tevens mogelijk invloed uit te oefenen op de leverancierskeuze, en voorkomt dat leveranciers onnodig worden aangemaakt.

Het opvoeden van gebruikers en bestellers wordt daarnaast door SSG en TMZ gedaan met behulp van een document, waarin vastgelegd staat welke rechten, plichten, rollen en verantwoordelijkheden men heeft, en welke consequenties er zijn voor het niet handelen volgens de afspraken. Een voorbeeld van een consequentie is een boete voor het onnodig veroorzaken van ongeplande facturen.

Met behulp van analyses en rapportages wordt het gedrag van bestellers in kaart gebracht. Deze maken het tevens mogelijk direct in te grijpen en sturing aan te brengen wanneer nodig.

Het bestelgedrag wordt tot slot bij SSG en WUR beïnvloed met behulp van training en opleiding. WUR maakt gebruik van e-learning, een tool die medewerkers moeten doorlopen indien ze bestelrechten willen ontvangen. SSG biedt maandelijks fysieke trainingen aan voor nieuwe bestellers en medewerkers die bestelrechten hebben aangevraagd.

Wat betreft de afspraken en het contact met de leveranciers is ook het een en ander opgemerkt. Waar mogelijk maken TMZ en SSG de afspraak met leveranciers, dat zij pas factureren indien er voor 100% geleverd is. SSG maakt daarnaast het sturen op levertijden mogelijk door te werken met een centrale goederenontvangst, waardoor orders direct binnen worden geboekt na ontvangst. Hiermee wordt zicht verkregen op levertijden en wordt tevens het sneller afhandelen van facturen mogelijk gemaakt.

Ter afsluiting is Proquiro nog eens benaderd met de vraag welke kansen deze organisatie verder nog ziet voor Saxion inzake optimalisatie van haar bestelproces. Proquiro raadt Saxion aan om met e-learning te gaan werken, het aantal bestellers in te perken en tot slot meer te gaan focussen op het aangaan van contracten met leveranciers waarmee een webshop of catalogus kan worden ingeregeld.

Om de huidige knelpunten tegen te gaan en grip te krijgen op het bestelproces, wordt geadviseerd de vrije aanvragen via inkoop te laten verlopen voor definitiefstelling van de aanvraag.

Daarnaast wordt aangeraden om de rollen, rechten en verantwoordelijkheden van bestellers en eindgebruikers vast te leggen. Naast dat dit sturing mogelijk maakt voor inkoop, biedt dit bestellers de mogelijkheid om op te treden tegen het ongewenst handelen van eindgebruikers. Er is gebleken dat hier behoefte naar is.

Tevens is gebleken dat er behoefte is aan meer webshops en catalogi. Voor Saxion wordt geadviseerd in contact te gaan met leveranciers met wie dit aantrekkelijk is. Ook wordt aangeraden dit criterium mee te nemen tijdens de selectie/aanmaak van nieuwe leveranciers van voornamelijk routineproducten.

Tot slot wordt aangeraden bestellers te trainen met behulp van instructiefilmpjes, die te allen tijde kunnen worden geraadpleegd. Indien er vragen zijn kan hier naar worden verwezen en tevens kunnen deze filmpjes als hulpmiddel fungeren tijdens het bestellen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Managementvraagstuk	10
1.4 Relevantie	10
1.5 Adviesdoel en adviesvraag	11
1.6 Onderzoekdoelstelling en onderzoeksvragen	11
1.7 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Zoekproces	12
2.1.1. Zoekmethoden	12
2.1.2 Zoektermen en zoekvragen	12
2.2 Literatuuronderzoek	12
2.2.1 Definities rondom inkoop	12
2.2.2 De fasen van het inkoopproces	13
2.2.3 Inkoopbeleid	14
2.2.4 Inkoopmodellen	14
2.2.5 Belang en toegevoegde waarde van inkoop	15
2.2.6 Strategisch inkoopbeleid voor routineproducten	15
2.3 Operationalisering	15
3. Methodologische verantwoording onderzoek	16
3.1 Hoofd- en deelvragen	16
3.2 Deskresearch	16
3.3 Veldonderzoek interviews	17
3.3.1 Onderzoeksmethode- en strategie	17
3.3.2 Waarnemingsmethode	17

3.3.3 Onderzoekseenheid	18
3.3.4 Data- analyse.....	18
3.4 Kennissessies	19
4. Uitkomsten deskresearch.....	20
4.1 Huidige bestelproces	20
4.2 Mogelijkheden volgens Proquro.....	21
5. Uitkomsten veldonderzoek.....	22
5.2 Uitkomsten Kennissessies intern	25
5.2.1 Uitkomsten sessies	25
5.2.2 Uitkomsten enquêtes.....	26
5.3 Uitkomsten interviews extern	27
5.3.1 Trivium Meulenbelt Zorg (TMZ).....	27
5.3.2 Wageningen Universiteit & Research (WUR).....	28
5.3.3 Stichting Saxenburgh Groep (SSG)	29
6. Conclusies	31
7. Validiteit en betrouwbaarheid.....	35
7.1 Begripsvaliditeit.....	35
7.2 Interne validiteit	35
7.3 Externe validiteit	35
7.4 Betrouwbaarheid	36
8. Advies	37
8.1 Inleiding	37
8.2.1 Racewagenmodel en intern onderzoek.....	37
8.2.2 Racewagenmodel en extern onderzoek.....	38
8.3 Alternatieven	39
8.3.1 Criteria	40

8.4	Afweging alternatieven.....	41
8.5	Advies	41
8.5.1	Organisatorische en financiële consequenties	42
8.6	Implementatie	46
8.7	Conclusie	48
9.	Nawoord.....	49
10.	Literatuurlijst	51
Bijlagen.....		52
Bijlage I:	Orderonderverdeling.....	53
Bijlage II:	Inkoopsituatie Saxion 2015	54
Bijlage III:	Kwaliteit literatuur theoretisch kader	55
Bijlage IV:	Alternatieve modellen	57
Bijlage V:	Toelichting op het Racewagenmodel.....	58
Bijlage VI:	Operationalisering.....	59
Bijlage VII:	Bewijs contact met Proquro.....	63
Bijlage VIII:	Interview guide intern	64
Bijlage IX:	Interview guide intern	67
Bijlage X:	Transcript interne interviews	70
Bijlage XI:	Codeboom interne interviews	71
Bijlage XII:	Powerpoint kennissessie	74
Bijlage XIII:	Samenvatting kennissessies.....	75
Bijlage XIV:	Huidige bestelproces nader toegelicht.....	84
Bijlage XV:	Visualisatie van de brainstormsessie	86
Bijlage XVI:	Cijfermatig inzicht bestellingen per webshop	87
Bijlage XVII:	Afweging alternatieven.....	89
Bijlage XVIII:	Uitkomsten enquête.....	92

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst de opdrachtgever kort omschreven. Vervolgens komen de aanleiding, het managementvraagstuk en de relevantie aan bod. Op basis daarvan is er zowel een adviesvraag als een adviesdoel geformuleerd. Tevens is er een onderzoeksdoel opgesteld uitgedrukt in onderzoeksvragen. De leeswijzer omschrijft tot slot de opbouw van het rapport.

1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever

Saxion is een hogeschool met locaties in Enschede, Deventer en Apeldoorn. Er studeren in totaal ruim 26.000 studenten. Saxion biedt studenten een breed scala aan opleidingen op zowel nationaal als internationaal niveau. Daarnaast doet zij in samenwerking met andere organisaties toegepast onderzoek. Voor Saxion is het innovatief toepassen van technologie een belangrijke pijler. Dit dient dan ook terug te komen in al haar aangeboden opleidingen (Saxion, 2016).

Deze thesis is uitgevoerd in opdracht van de heer F. Grashof, hoofd inkoop en logistiek van Saxion. Grashof is zelf nauw betrokken bij alle ontwikkelingen die worden doorgemaakt binnen afdeling inkoop en is tevens continu bezig met het zoeken naar mogelijkheden om zijn afdeling te optimaliseren.

1.2 Aanleiding

Binnen Saxion worden er jaarlijks, door 180 bestellers, gezamenlijk ruim 20.000 orders aangemaakt. Deze worden aangemaakt in Proquero, een bestelsysteem waarmee Saxion werkzaam is. 90% van deze orders hebben een orderbedrag van maximaal €5000. Onderzoek van de afdeling inkoop leert dat het hier voornamelijk om routineproducten gaat, producten die een kleine invloed hebben op het bedrijfsresultaat maar wel een grote verkrijgbaarheid kennen, kantoorartikelen bijvoorbeeld. Een strategische aanbeveling voor de inkoop van deze producten, die hier volgens de theorie bij past, betreft het efficiënt organiseren van de bestelfunctie. Elektronisch bestellen kan hier op positieve wijze aan bijdragen (Lange, Pieters, & Weijers, 2014). Kijkend naar de ABC-analyse, een analyse waarbij artikelen/leveranciers worden opgedeeld in drie categorieën, kan geconcludeerd worden dat deze orders tot €5000 in de categorie C vallen, waarbij 50% van de leveranciers 5% van de jaarlijkse inkoopomzet vormen (Nevi, 2015). Hierop aansluitend heeft Saxion haar orderverdeling grafisch in kaart gebracht naar de mandatering stappen, zie bijlage I.

Afdeling inkoop kent een jaarlijkse inkoopuitgave van 80 miljoen, terug te zien in bijlage II, waarin de huidige inkoop situatie (2015) is geschetst. Grashof heeft berekend dat de orders met een bedrag tot €5000 een totale waarde van €17.3 miljoen vertegenwoordigen, 20% van de totale inkoopuitgave. Bij deze orders komen momenteel vaak onnodige stappen kijken, zoals het foutief selecteren van een btw-tarief (39% achteraf gecorrigeerd) of kostensoort (15% achteraf gewijzigd). Ook is onderzocht met hoeveel facturen een dispuut is, een term die Saxion gebruikt als er sprake is van een geschil. In dit geval kunnen order en factuur niet in één keer worden gematched. Mogelijke oorzaken zijn: order is nog niet binnengeboekt, niet aangemaakt (ongeplande order), of order- en factuurbedrag kennen een verschil dat buiten Saxion haar discrepantieregels valt. Deze regel heeft bepaald dat de factuur 10% mag afwijken van de order, met een maximum van €25, anders vindt er geen match plaats. Onderzoek wijst uit dat er met 30% van de facturen een dispuut is, vaak facturen van C leveranciers. Als gevolg ontstaan onnodige afhandelingskosten. Indien er geen geschil is met een order (goed vermeld op factuur, correct en binnengeboekt) bedragen de verwerkingskosten per factuur tussen de €20 en €25. Echter, worden hier fouten in gemaakt dan stijgen deze kosten naar +/- €50 per order. Globaal wil dit zeggen dat als met 30% van de facturen (ruim 20.000) een geschil is, hiermee €150.000 aan onnodige kosten wordt gemaakt wat betreft de factuurverwerking (6000×25). Door juist bij C leveranciers waar mogelijk het bestelproces te automatiseren, zal ook het aantal dispuutfacturen significant afnemen en dus de kosten betreffende de

orderverwerking. Tevens wordt daarmee rechtmatigheid geborgd en doelmatigheid gerealiseerd, twee belangrijke speerpunten van afdeling inkoop.

1.3 Managementvraagstuk

De eerder genoemde fouten die worden gemaakt in het bestelproces, komen enkel voor bij handmatig ingevoerde bestellingen, ook wel vrije aanvragen. De andere twee bestelopties (webshop en catalogus) verlopen over het algemeen foutloos, dit proces is grotendeels automatisch ingevuld. 12% van de bestellingen in 2015 zijn via webshop of catalogus aangemaakt. De rest (88%) verliep via de vrije aanvraag, waarbij het gewenste artikel handmatig dient te worden ingevoerd, evenals het aantal eenheden, de kostensoort (grootboekcode) en het btw-tarief. Hierboven is al benoemd tot welke verspillingen dit leidt. Waarom men zo weinig gebruik maakt van webshops en catalogi is Saxion tot op heden niet duidelijk. Inzicht hierin is noodzakelijk om te komen tot een gepaste en gedragen oplossing voor dit probleem.

De afhandelingskosten bedragen regelmatig meer dan de waarde van de bestelling. De hierboven benoemde strategie, het efficiënt organiseren van de bestelfunctie, wordt nog niet optimaal nageleefd (Besteldesk Saxion, 2016). Om het huidige probleem, te weinig bestellingen via webshops en catalogi, op te kunnen lossen en daarmee bij te dragen aan een meer efficiënt ingerichte bestelfunctie, dient het volledige bestelproces in kaart te worden gebracht. Ondanks dat bestellers diegene zijn die ongewenst bestellen, ligt het probleem niet per definitie bij deze groep. Om te kunnen achterhalen waar de problemen zich voordoen in het proces, dient de gehele keten onder de loep te worden genomen, om zo een totaalbeeld te krijgen van de huidige situatie. Als inzichtelijk wordt waar de huidige knelpunten zich voordoen, kan met behulp van o.a. extern onderzoek gezocht worden naar een oplossing voorzien van concrete, met elkaar samenhangende actiepunten, om hiermee sturing aan te brengen in Saxion haar inkoopproces en daarmee een toename te realiseren in het aantal webshop- en catalogusbestellingen.

Afdeling inkoop heeft de afgelopen 6 jaar de focus gehad op de A leveranciers (20% van de leveranciers zorgt voor 80% van de omzet), en in mindere mate op de B leveranciers (30% van de leveranciers zorgt voor 15% van de omzet). De C leveranciers zijn onderbelicht gebleven. Deze zijn in het onderzoek van de afdeling op maximaal €5000 per order gezet. Het betreft hier 90% van het totaal aantal orders met een totaal bedrag van €17,3 miljoen. Het doel van de afdeling is om dit proces de aankomende 3 jaar aan te pakken. Een van de speerpunten is om het aantal bestellingen via webshops en catalogi te laten toenemen. Daarbij is een ambitie van 50% binnen 3 jaar uitgesproken.

1.4 Relevantie

Inefficiënt werken kost zoals reeds benoemd veel tijd en geld. Dit benadrukt het belang van automatisering, vanwege de tijdsbesparing en de besparing in het aantal fouten dat hiermee gerealiseerd kan worden. Met behulp van dit onderzoek zullen de knelpunten omtrent het inkoopproces, specifiek het bestelproces in kaart worden gebracht. Aan de hand daarvan, en aan de hand van extern onderzoek, worden actiepunten opgesteld om deze knelpunten tegen te gaan, zodat hiermee optimalisatie van het inkoopproces mogelijk wordt gemaakt. Dit dient te resulteren in een toename van het aantal webshop- en catalogusbestellingen, en dus een hogere mate van automatisering. Het doel hiervan is dat afdeling inkoop in de toekomst minder omkijk heeft naar de producten die inkooptechnisch weinig problemen opleveren (routineproducten). Het feit dat dit voor Saxion ongeveer 90% van het totaal aantal orders bedraagt, benadrukt dit belang.

1.5 Adviesdoel en adviesvraag

Het adviesdoel is een bijdrage leveren aan een toename van het aantal webshop- en catalogusbestellingen door een plan te schrijven over het realiseren van procesoptimalisatie binnen het inkoopproces. Het gaat hierbij zoals in de aanleiding omschreven om orders met een maximum van €5000. Samengevat mondt dit uit in de volgende adviesvraag: *'Hoe kan afdeling inkoop van Saxion het inkoopproces inzake orders tot €5000 optimaliseren, om hiermee een toename in het aantal webshop- en catalogusbestellingen te realiseren?'*

1.6 Onderzoekdoelstelling en onderzoeksvragen

Het onderzoeksdoel is het leveren van een advies aan Saxion over hoe zij haar inkoopproces kan optimaliseren, door inzicht te geven in de huidige knelpunten van dit proces, de wijze waarop andere organisaties dit proces aansturen, en de wijze waarop Proquro dit proces kan ondersteunen.

Hieronder volgt een overzicht van de hoofd- en deelvragen die zijn opgesteld en die gezamenlijk het managementvraagstuk dienen te beantwoorden. De drie bestelopties via waar momenteel wordt besteld (vrije tekst, catalogus, webshop) zijn eerder in dit document benoemd en zullen later verder worden toegelicht.

Hoofdvraag I: Wat is de huidige situatie inzake het bestelproces?

1. *Hoe ziet het huidige bestelproces eruit?*
2. *In hoeverre beheersen de bestellers alle drie de bestelopties?*
3. *Welke factoren spelen een rol bij de keuze van een van de drie bestelopties?*

Hoofdvraag II: Welke mogelijkheden zijn er om het bestelproces inzake orders tot €5000 te optimaliseren?

4. *Hoe sturen andere organisaties werkzaam met Proquro het bestelproces aan?*
5. *Welke kansen ziet Proquro inzake optimalisatie van het bestelproces van Saxion?*

Om deelvraag 4 te kunnen beantwoorden zijn 3 organisaties benaderd. Hierbij dient echter de kanttekening te worden gemaakt, dat deze deelvraag zich niet enkel richt op Proquro. Het gehele bestelproces van deze organisaties zal worden behandeld, waar Proquro onderdeel van is. Hoofdstuk 3.3.3 gaat verder in op de gekozen organisaties en de afweging die hierbij is gemaakt.

1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 vormt de inleiding van het rapport. Hoofdstuk 2, het theoretisch kader, is gericht op bekende modellen en theorieën rondom het vraagstuk, om hiermee het onderzoek te kaderen. Vervolgens betreft hoofdstuk 3 de verantwoording van het onderzoek zoals deze is uitgevoerd. Het vierde hoofdstuk omschrijft de uitkomsten van de deskresearch. De uitkomsten van het veldonderzoek worden in hoofdstuk 5 besproken. Op basis van deze beide resultaten worden er in hoofdstuk 6 conclusies getrokken. Vervolgens vormt hoofdstuk 7 een reflectie op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Het advies wordt geschreven in hoofdstuk 8, het nawoord in hoofdstuk 9, en tot slot is de literatuurlijst te vinden in hoofdstuk 10. Daarna volgen er nog bijlagen.

2. Theoretisch kader

Uit het vorige hoofdstuk, de inleiding, is naar voren gekomen dat deze thesis zich richt op het inkoopproces van Saxon, specifiek het bestelproces. Het theoretisch kader gaat hier verder op in met behulp van gevonden literatuur hierover. Er worden verschillende modellen en theorieën aangedragen, met als doel een stevige fundering te creëren voor deze thesis. In dit hoofdstuk volgt een uitwerking van het zoekproces, de gevonden literatuur, de beoordeling van de literatuur en de operationalisering.

2.1 Zoekproces

Hieronder wordt omschreven welke zoekmethoden, begrippen en zoekvragen zijn ingezet om tot de juiste literatuur te komen. Ook wordt beschreven hoe de gevonden literatuur is beoordeeld.

2.1.1. Zoekmethoden

De zoekmachines die zijn gebruikt om tot relevante informatie te komen zijn: www.books.google.nl, www.scholar.google.com, en www.saxionbibliotheek.nl.

2.1.2 Zoektermen en zoekvragen

Voor dit onderzoek is het begrip inkoop gekozen als kernbegrip. Vervolgens is hier verder op ingegaan door de inkoopfunctie nader te bekijken, het inkoopproces toe te lichten en het belang en de toegevoegde waarde van inkoop in kaart te brengen. Hieronder is weergegeven welke zoektermen en zoekvragen er zijn gebruikt om tot de gevonden theorie te komen.

Kernbegrip	Zoektermen en combinaties van zoektermen	Zoekvragen
Inkoop	Inkoop, inkoopactiviteit, inkoopfunctie, purchase, sourcing, procurement. "Definitie inkoop", "Succes van inkoop", "Toegevoegde waarde van inkoop".	<i>Wat is inkoop?</i> <i>Wat houdt inkoop in?</i> <i>Wat is het belang van inkoop?</i> <i>Hoe ziet het inkoopproces eruit?</i>

Figuur 2.1 Toegepaste zoektermen en zoekvragen

De bronnen die zijn geraadpleegd voor het vinden van de literatuur zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC criteria (authority, accuracy, objectivity, currency, en coverage). Bijlage III geeft een overzicht weer van deze beoordeling. De volgende paragraaf gaat in op de gevonden literatuur.

2.2 Literatuuronderzoek

In dit literatuuronderzoek staat het begrip inkoop centraal. Hierbij gaat het niet zo zeer om de definitie van dit begrip maar om de functie van inkoop in een organisatie. Hieronder volgt een uitwerking van de literatuur die is gevonden over inkoop, en de relevantie van deze literatuur voor dit onderzoek.

2.2.1 Definities rondom inkoop

Het begrip inkoop wordt regelmatig gezien als de bedrijfsfunctie die erop toeziet dat de benodigde grondstoffen, hulpstoffen, componenten en andere goederen en diensten beschikbaar zijn op het juiste moment (Weele, 2008).

Echter, een definitie van inkoop die in de theorie het meest wordt gebruikt luidt: *'Inkoop betreft alles waar een externe factuur tegenover staat'* (Telgen, 1994).

Hierboven wordt inkoop omschreven als begrip. Echter kan inkoop ook worden omschreven als activiteit. De activiteit inkoop, ook wel de inkoopfunctie genoemd, richt zich op het ervoor zorgen dat de juiste producten van de juiste kwaliteit op de juiste tijd op de juiste plaats in de juiste hoeveelheden tegen de juiste prijs beschikbaar zijn voor de organisatie (Gelderman & Albronda, 2013). Hier sluit Hornstra (2009)

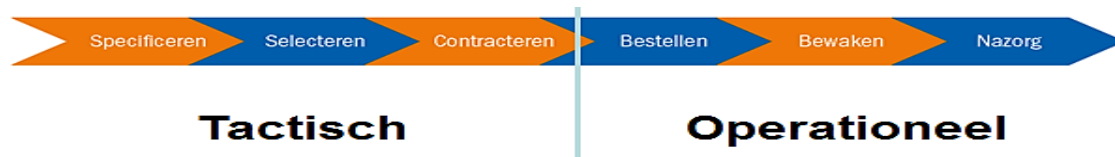
zich bij aan. Daarbij geeft hij aan dat 'juist' in deze omschrijving betekent: leidende tot een zo groot mogelijke winst. In meer algemene zin omvat de inkoopfunctie het geheel van alle activiteiten die vervuld worden in organisaties om producten van externe bronnen te betrekken.

Gehanteerde definitie voor dit onderzoek.

"Het geheel van alle activiteiten die vervuld worden in organisaties om producten van externe bronnen te betrekken". Deze thesis onderzoekt de wijze waarop dit geheel van activiteiten momenteel wordt vervuld, waarbij alle stakeholders worden betrokken. De zojuist benoemde definitie is gekozen omdat deze zich niet enkel richt op het aanschaffen van een product, maar op het totale inkoopproces. Het belang hiervan komt later dit hoofdstuk aan bod.

2.2.2 De fasen van het inkoopproces

De inkoopfunctie kan worden onderverdeeld in 6 fasen, hieronder schematisch weergegeven. De tactische inkoop, eerste drie fasen, doorloopt het inkooptraject vanaf de behoeftespecificatie tot aan het contracteren. Het managen en beheren van de relatie met de leverancier maken hier onderdeel van uit. De laatste drie fasen, de operationele inkoop, betreffen alle activiteiten relaterend aan de uitvoering van de bestelfunctie, zoals planning, voorraadbeheer en factuurverwerking.



Figuur 2.2 – De fasen van het inkoopproces volgens Van Weele.

Alle 6 de fasen zijn onlosmakelijk verbonden met elkaar en dus relevant voor deze thesis, ondanks dat het uiteindelijk om het bestelproces, fase 4, draait. Een leveringsfout bijvoorbeeld, kan een gevolg zijn van een specificatiefout eerder in het proces, waardoor de leverancier op basis van verkeerde criteria is geselecteerd. Het niet goed doorlopen van een fase kan dus grote gevolgen hebben voor het eindresultaat. Deze nauwe samenhang vraagt om een compleet beeld van de huidige situatie.

Bestelfase

In deze thesis wordt de bestelfase geoptimaliseerd. Bestellen is, vanuit het inkoopdomein, het rechtstreeks uit de (elektronische) catalogus van de leverancier plaatsen van een opdracht tot levering, onder acceptatie van diens prijsaanbod en overige verkoopvoorwaarden (Weele, 2008).

Kort gezegd kan bestellen worden gezien als het geven van een opdracht tot levering. Wie de bevoegdheid hiertoe heeft, en dus de orders plaatst, dient duidelijk en goed te worden vastgelegd.

Maverick buying kan een nadelig gevolg zijn van het slecht vastleggen van deze bevoegdheid. Hiervan is sprake als er door medewerkers van bepaalde afdelingen buiten bestaande contracten om wordt ingekocht (Gelderman & Albronda, 2013). Er wordt dan door medewerkers niet ingekocht bij de voorkeursleveranciers (preferred suppliers), waarmee de organisatie een contract heeft afgesloten tegen voordelige prijscondities, maar elders tegen hogere prijzen. Hierdoor worden kortingen en mogelijk ook andere voordelige voorwaarden misgelopen (Jelassi & Enders, 2008).

2.2.3 Inkoopbeleid

Fouten bij inkoop zijn vaak het gevolg van het ontbreken van een concreet inkoopplan ter uitwerking van het inkoopbeleid. Dit beleid, voortvloeiend uit het organisatiebeleid, omschrijft hoe er doelmatig en rechtmatig dient te worden ingekocht. Het belang van een gedegen inkoopbeleid, en daarbij de invloed van het inkoopresultaat op het totale bedrijfsresultaat, wordt steeds meer onderkend. Idealiter worden de uitgangspunten van het beleid meegenomen tijdens alle beslissingen binnen inkoop, en is dit inkoopbeleid o.a. voorzien van een missie, visie, taakverdeling van doelstellingen en strategische, economische, juridische, ethische en ideële uitgangspunten (Streefkerk & Ploos van Amstel, 2009).

Een inkoopplan omschrijft de uitwerking van het inkoopbeleid in concrete zin. Dit rendement wordt verhoogd als de interne en externe situatie goed is geanalyseerd. Tevens is dit noodzakelijk om optimalisatie van het inkoopproces te realiseren (Gelderman & Albronda, 2013).

2.2.4 Inkoopmodellen

Hierboven is omschreven dat inkoopanalyses noodzakelijk zijn om het inkoopproces te kunnen optimaliseren. Hieronder volgt een uitwerking van mogelijke analyses die hierbij kunnen helpen.

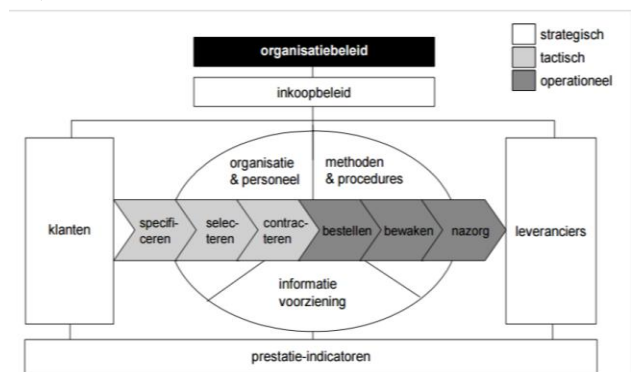
Externe inkoopanalyses

De Kraljic Portfolio Matrix kan worden ingezet om de inkoop situatie van een organisatie in kaart te brengen, waarbij inzicht wordt verkregen in het leveranciersbestand zoals in bijlage IV te zien. Hetzelfde geldt voor de ABC- analyse, waarbij leveranciers worden ingedeeld in 3 categorieën op basis van de bijdrage die zij leveren aan de totale inkoopomzet van een organisatie (Weele, 2008). Eerder is benoemd dat de focus voorheen op de A en B leveranciers lag en nu op de C leveranciers, dus ook in deze thesis. Saxion heeft beide analyses hierboven al uitgevoerd en dus zullen deze beide analyses niet nog eens worden uitgevoerd in deze thesis.

Interne inkoopanalyses

Intern kan het Racewagenmodel van Cooper & Lybrand (1991) worden gebruikt als leidraad om de huidige situatie in kaart te brengen en te monitoren. In dit model staat het inkoopproces in de context van het beleid van de organisatie, de interne klanten en de leveranciersmarkt. De elementen uit dit model, zoals in de tabel hieronder weergegeven, vormen samen de infrastructuur van de organisatie, waarbij de inkoopfunctie een belangrijke schakel is tussen de leveranciers en de interne klanten. Hieronder is een schematische weergave van het model weergegeven (Nevi, 2015).

Het Racewagenmodel wordt in deze thesis gebruikt als basis om de huidige situatie te schetsen en daarmee de knelpunten in kaart te brengen. Dit model geeft weer welke elementen betrokken zijn bij het inkoopproces. Deze thesis onderzoekt in hoeverre deze elementen het inkoopproces van Saxion daadwerkelijk ondersteunen. Voor Saxion is het momenteel nog niet duidelijk waar in het proces zaken niet lekker lopen en dus waar zich knelpunten bevinden. Dit model helpt dit in kaart te brengen.



Figuur 2.3 – Het Racewagenmodel van Cooper & Lybrand

De cirkel van de Racewagen omschrijft de drie elementen die het inkoopproces direct ondersteunen, de 'motor' van de racewagen.

Deze elementen luiden als volgt:

- *Organisatie & personeel*
- *Methoden & procedures*
- *Informatievoorziening*

Bijlage V geeft een meer gedetailleerde uitwerking weer van dit model. Daarbij wordt elk aspect uit de Racewagen afzonderlijk behandeld.

2.2.5 Belang en toegevoegde waarde van inkoop

Eerder is benoemd dat inkoop steeds meer een strategische rol vervult en kan bijdragen aan het succes van een organisatie. Professioneel inkopen kan bijdragen aan de voortgang van bedrijfsprocessen, minimalisering van de strategische kwetsbaarheid, product- en procesvernieuwing en tevens aan het financiële resultaat van de onderneming (Nevi, 2015).

Inkoop dient een directe bijdrage te leveren aan het resultaat van een organisatie. Mede hierom richten organisaties zich steeds meer op kernactiviteiten, en wordt de rest uitbesteed. Dit verhoogt het inkooptaandeel maar zorgt ook voor meer afhankelijkheid ten aanzien van leveranciers.

De inkoopfunctie kent de volgende vier primaire taken:

1. *Foutloze en tijdige levering van producten en diensten*
2. *Reduceren van inkoopuitgaven*
3. *Verminderen van risico's in toeleveringsketen*
4. *Bijdragen aan product- en procesinnovatie*

(Weele, 2008)

2.2.6 Strategisch inkoopbeleid voor routineproducten

De in te kopen goederen kunnen worden onderverdeeld in vier productgroepen; routineproducten, hefboomproducten, knelpuntproducten en strategische producten, zoals weergegeven en tevens onderverdeeld in de Kraljic Matrix in bijlage IV.

Deze thesis richt zich op routineproducten (laag toeleveringsrisico, laag effect op financieel resultaat). Voor de inkoop van deze producten kan een apart inkoopbeleid, afgeleid van het algemene inkoopbeleid, worden gehanteerd. De lage waarde van deze producten, in vergelijking tot de proceskosten voor de inkoop ervan, heeft bepaald dat het beleid omtrent de inkoop van deze producten gericht dient te zijn op de volgende uitgangspunten:

1. *Vereenvoudigen van bestelprocedures, logistieke en administratieve procedures.*
 2. *Standaardiseren van het productassortiment, tot een kernassortiment.*
 3. *Bundelen van inkoopvolumes om het aantal leveranciers en facturen te kunnen verminderen.*
- (Streefkerk & Ploos van Amstel, 2009).

2.3 Operationalisering

De deelvragen 2,3 en 4 zijn met behulp van veldonderzoek beantwoord. Voor deze drie deelvragen zijn afzonderlijke operationaliseringën gemaakt, waarbij het Racewagenmodel is gebruikt als basis. Bijlage VI geeft deze operationaliseringën weer. Nadat deelvraag 2 en 3 de huidige knelpunten in kaart hebben gebracht, is met deelvraag 4 onderzocht hoe andere organisaties het bestelproces aansturen. Hieruit kan belangrijke informatie worden verkregen die bij kan dragen aan het oplossen van de huidige knelpunten. De aanpak hiervan zal in het volgende hoofdstuk worden omschreven evenals de aanpak van de deskresearch.

3. Methodologische verantwoording onderzoek

Dit hoofdstuk omschrijft de uitvoering van het onderzoek, waarbij de aanpak van de deskresearch wordt besproken, evenals de onderzoeksstrategie, de waarnemingsmethoden, de selectie van onderzoekseenheden en de methode van data-analyse voor het veldonderzoek.

3.1 Hoofd- en deelvragen

Hieronder volgt een opsomming van de hoofd- en deelvragen die zijn opgesteld voor dit onderzoek.

Huidige situatie bestelproces

Hoofdvraag: Wat is de huidige situatie inzake het bestelproces?

Deelvragen:

1. *Hoe ziet het huidige bestelproces eruit?*
2. *In hoeverre beheersen bestellers alle drie de bestelopties?*
3. *Welke factoren spelen een rol bij de keuze van een van de drie bestelopties?*

Mogelijkheden optimalisatie bestelproces

Hoofdvraag: Welke mogelijkheden zijn er om het bestelproces inzake orders tot €5000 te optimaliseren?

Deelvragen:

4. *Hoe sturen andere organisaties het bestelproces aan?*
5. *Welke kansen ziet Proquro inzake optimalisatie van het bestelproces van Saxion?*

3.2 Deskresearch

Er is deskresearch uitgevoerd om twee deelvragen te kunnen beantwoorden. Deze worden hieronder herhaald. Tevens is kort uitgelegd hoe het zoekproces ter beantwoording van beide vragen is verlopen.

De volgende deelvragen zijn beantwoord met behulp van deskresearch:

1. *Hoe ziet het huidige bestelproces eruit?*
5. *Welke kansen ziet Proquro inzake optimalisatie van het bestelproces van Saxion?*

Deelvraag 1 richt zich op het huidige bestelproces. Middels documentanalyse is getracht inzichtelijk te krijgen hoe de drie verschillende bestelopties werken, en welke stappen bestellers per besteloptie doorlopen. Nadat dit in kaart is gebracht, is de huidige situatie in cijfers berekend, om zo de ernst van het huidige managementprobleem, te weinig webshop- en catalogusbestellingen, inzichtelijk te kunnen maken. Aanvullend hierop heeft veldonderzoek plaatsgevonden, om de oorzaken van het managementprobleem te achterhalen. Hoe dit is aangepakt wordt later in dit hoofdstuk besproken.

In eerste instantie is getracht deelvraag 5 te beantwoorden met deskresearch, door op internet te zoeken naar de mogelijkheden van en met Proquro. Aangezien Saxion zelf al gebruik maakt van vele services en diensten die zij aanbiedt met haar bestelsysteem, gaat het hier enkel om de nog niet gebruikte diensten/services, die mogelijk wel interessant zijn. Echter, gezien de technische kennis die dit later bleek te vereisen is besloten Proquro zelf te benaderen. Het contact hierover is per mail verlopen. In bijlage VII is ter bewijs een kopie te vinden van dit contact met Maarten de Ru.

Deelvraag 5 richtte zich in eerste instantie op de mogelijke bijdrage die Proquro kan leveren aan optimalisatie van het bestelproces van Saxion. Daarbij ging het om services/diensten van Proquro, waar Saxion momenteel nog niet of nauwelijks gebruik van maakt. Echter, na contact te hebben gehad met deze organisatie is gebleken dat Saxion de mogelijkheden van dit systeem momenteel in al in hoge mate inzet.

Daarom is besloten om de deelvraag aan te passen. Om toch tot een aantal optimalisatiemogelijkheden te komen, is Proquro gevraagd welke kansen zij verder nog ziet voor Saxion inzake optimalisatie van haar bestelproces. Deze organisatie zit dicht bij het vuur en heeft tevens inzicht in het handelen van vele organisaties die gebruikmaken van Proquro.

3.3 Veldonderzoek interviews

De vorige paragraaf ging kort in op de aanpak van de deskresearch. Deze paragraaf omschrijft de aanpak van het veldonderzoek. Hierbij wordt ingegaan op de opgestelde deelvragen voor dit veldonderzoek, de onderzoeksstrategie, de waarnemingsmethode, de selectie van onderzoekseenheden en tot slot de analyse van de data.

De volgende deelvragen zijn beantwoord met behulp van veldonderzoek:

- 2. In hoeverre beheersen bestellers alle drie de bestelopties?*
- 3. Welke factoren spelen een rol bij de keuze van een van de drie bestelopties?*
- 4. Hoe sturen andere organisaties werkend met Proquro het bestelproces aan?*

Om tot beantwoording van deelvraag 2 en 3 te komen, hebben er zowel interviews als kennissessies plaatsgevonden. De kennissessies worden apart behandeld in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk. Hier is voor gekozen omdat deze een andere aanpak hebben gekend dan de interviews.

3.3.1 Onderzoeksmethode- en strategie

Kwalitatief onderzoek is toegepast om tot beantwoording van de drie hierboven omschreven deelvragen te komen. Deze onderzoeksmethode is gekozen omdat hierbij de verzameling van gegevens open en flexibel is. Dit maakt het mogelijk om op onverwachte situaties in te springen (Verhoeven, 2010). Tevens is het stellen van diepgaande vragen essentieel om intern te komen tot de knelpunten van het huidige bestelproces, en extern tot de succesfactoren en sturingsmiddelen van andere organisaties. Kwantitatief onderzoek biedt daarnaast de mogelijkheid om door te vragen, tot de kern te komen, en waar nodig tijdens gesprekken sturing aan te brengen.

Voor deelvraag 4 geldt dat de doelgroep lastig te bereiken is, enkel via contact met Proquro.

De gekozen onderzoeksstrategie betreft een case study. Dit is volgens Verhoeven (2010) een onderzoek gericht op één geval of organisatie. In dit geval zijn dit voor deelvraag 2 en 3 de bestellers binnen Saxion, en voor deelvraag 4 inkoopmanagers van andere organisaties.

3.3.2 Waarnemingsmethode

Interviews kunnen ongestructureerd, halfgestructureerd en gestructureerd van aard zijn. Voor dit onderzoek is gekozen voor halfgestructureerd. Bij deze methode worden de onderwerpen vooraf vastgesteld, maar kan de volgorde nog gewijzigd worden (Verhoeven, 2010).

Een gestructureerd interview geeft de geïnterviewde in dit onderzoek te weinig inbreng. Anderzijds geeft een volledig ongestructureerd interview te veel vrijheid. Elk interview dient een rode draad te kennen en enigszins van structuur te zijn voorzien, om zo een duidelijke vergelijking te kunnen maken tussen de verkregen antwoorden. Door te werken met een halfgestructureerd interview zullen van tevoren vastgestelde vragen beantwoord worden, maar blijft er ruimte voor eigen inbreng. In bijlage VIII is een interview guide opgenomen voor de interviews met de bestellers intern. Bijlage IX geeft een interview guide van de externe interviews weer. In deze guides is te zien dat er een groot aantal vragen is opgesteld voorafgaand aan de interviews. Niet al deze vragen waren tijdens elk interview van belang en zijn dus niet per definitie alle gesteld. Met behulp van doorvragen is geprobeerd tot de kern te komen.

3.3.3 Onderzoekseenheid

Deelvraag 2 en 3 richten zich op de onderzoekseenheid bestellers, de 180 werknemers van Saxion met bestelrechten. Hiervan zijn er 7 geïnterviewd. De interviews vormden namelijk enkel een verkenning van wat er speelt bij bestellers. De kennissessies, die later dit hoofdstuk aan bod komen, zijn de verdiepingsslag van deze interviews geweest.

Er heeft een selecte steekproef plaatsgevonden, in overleg met afdeling inkoop, waarbij ten eerste is gezocht naar bestellers die regelmatig bestellingen aanmaken in Proquro. Er wordt aangenomen dat deze mensen over meer relevante informatie beschikken dan bestellers die weinig ervaring hebben met het aanmaken van bestellingen in Proquro.

Tevens is getracht om zowel respondenten te vinden die veel fouten en veel vrije aanvragen aanmaken, evenals bestellers voor wie het tegenovergestelde van toepassing is, om zo een breed en realistisch beeld te krijgen van de huidige situatie.

Het Racewagenmodel uit het theoretisch kader in hoofdstuk 2.2.5, heeft inzichtelijk gemaakt welke aspecten betrokken zijn bij het inkoopproces. Deze aspecten vormden de basis voor de opbouw van de interview guide. Daar zijn tevens nog enkele kopjes aan toegevoegd op basis van vermoedens die voorafgaand aan dit onderzoek speelden bij afdeling inkoop.

Deelvraag 4 heeft een externe focus. Organisaties werkend met Proquro vormen in deze deelvraag de onderzoekseenheid. Er is voor gekozen om zowel binnen als buiten de onderwijsbranche onderzoek te doen, om zo een goede vergelijking te kunnen maken en tevens meer verschillende inzichten te verkrijgen. In eerste instantie zijn twee organisaties benaderd. Later ontstond echter het idee om ook een organisatie te benaderen waarvan de inkoop is uitbesteed aan een externe partij. De organisaties die zijn benaderd luiden als volgt:

- *Wageningen University & Research* (WUR)
- *Stichting Saxenburgh Groep* (SSG)
- *Trivium Meulenbelt Zorg* (TMZ)

SSG heeft haar inkoop uitbesteed aan de organisatie Coppa.

Er is sprake van een selecte steekproef. Er zijn enkel organisaties benaderd die het bestelproces goed op orde hebben en veel routineproducten inkopen, op aanraden van Proquro.

3.3.4 Data- analyse

De interviews intern zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd in Word. Om structuur aan te brengen en overzicht te creëren, is de analysetechniek coderen toegepast. Hierbij worden stukjes tekst samengevat in één of enkele woorden (Verhoeven, 2010). Met behulp van open coderen zijn de transcripten voorzien van fragmenten, weergegeven op de rechterkant van de transcripten. De gecodeerde transcripten zijn bijgeleverd op een usb-stick.

De relevante tekstfragmenten voor dit onderzoek zijn gelabeld naar de operationalisering van de deelvragen, die verband houdt met de aspecten uit het Racewagenmodel. Dit proces van coderen heeft geresulteerd in een codeboom, waarin de open en axiale codes en de fragmentnummers zijn weergegeven. Hiervoor wordt verwezen naar bijlage XI.

De externe interviews zijn ook opgenomen. Omwille van de tijd zijn deze echter niet volledig getranscribeerd. Tevens zijn de externe interviews meer gericht op feitelijke gegevens en minder op gevoelens en beleving, wat een samenvatting genoeg gedetailleerd maakt. Na afloop zijn de interviews opnieuw beluisterd en is er vervolgens per interview een samenvatting geschreven. Deze samenvattingen omvatten enkel de informatie die voor dit onderzoek relevant is.

3.4 Kennissessies

De vorige paragrafen omschreven de aanpak van de deskresearch en de interviews. Deze paragraaf gaat in op de kennissessies die zijn georganiseerd om een verdiepingsslag te maken op de interviews, met als doel daarmee deelvraag 2 en 3 te beantwoorden.

Algemene informatie

De kennissessies betroffen een viertal groepsgesprekken, waarin is getracht middels brainstormsessies en discussies te komen tot de huidige knelpunten inzake Saxion haar bestelproces. De totale opkomst bestond uit 65 bestellers. In elke sessie is ongeveer 45 minuten uitgetrokken voor het bestelproces. De kennissessies vonden bewust plaats na afloop van de interviews, zodat de uitkomsten van de interviews konden worden meegenomen in de discussies tijdens de sessies, en daar vervolgens verder konden worden doorgrond. De kennissessies hebben een verdiepingsslag gevormd op de eerdere interviews. Tevens zijn er ter aanvulling, en om triangulatie te realiseren, een aantal kwantitatieve gegevens verzameld met behulp van enquêtes, die aan het eind van de sessies zijn uitgedeeld.

Onderzoeksmethode

Aangezien vanuit de organisatie werd verwacht dat de knelpunten diep zitten en lastig te doorgronden zijn, is voor kwalitatief onderzoek gekozen. Groepsgesprekken bieden de mogelijkheid om diepgaande informatie te verzamelen, doordat ze een vergaand inzicht geven in de mening van respondenten en de achterliggende redenen/gevoelens/motivaties. Een enquête, en dus kwantitatief onderzoek, biedt deze mogelijkheid niet en maakt het daarom lastiger om tot de kern te komen.

Waarnemingsmethode

Om zoveel mogelijk discussie mogelijk te maken en bestellers alle ruimte te geven voor eigen input, zijn de sessies niet volledig voorzien van structuur. Er is enkel structuur aangebracht ten aanzien van de opbouw en het algemene verloop. De invulling ervan werd echter pas tijdens de sessies zelf bepaald, aan de hand van de knelpunten die bestellers zelf aankaartten. Hierin heb ik zo nu en dan wel gestuurd, om zo enkel de relevante onderwerpen voor dit onderzoek aan bod te laten komen, en tevens de knelpunten, voortgekomen uit de interviews, met de groep te kunnen bespreken.

Data- analyse

De sessies, die plaatsvonden binnen Saxion, zijn opgenomen met professionele opnameapparatuur. Ze zijn niet getranscribeerd zoals dit wel is gebeurd voor de interne interviews. Hier is voor gekozen gezien het aantal respondenten. Het volledig transcriberen is dan ook niet van toegevoegde waarde aangezien respondenten in een discussie gauw afwijken van een onderwerp, waardoor regelmatig irrelevante zaken voor dit onderzoek aan het licht worden gebracht. Bijlage XII geeft een overzicht weer van de slides die zijn behandeld met de bestellers. Tevens zijn in bijlage XV een drietal foto's te zien die een beeld geven van de wijze waarop de brainstormsessie zijn vormgegeven.

Na afloop van de kennissessies zijn de opnames opnieuw beluisterd. Vervolgens is er per sessie een samenvatting getypt van het verloop en van de resultaten. Hiervoor wordt verwezen naar bijlage XIII. In deze samenvatting is gebruik gemaakt van citaten, om hiermee de gedachten en emoties van de respondenten weer te kunnen geven. Tevens is tussentijds samengevat, en zijn er bevestigingsvragen gesteld om te controleren of dat wat de respondenten gezegd hebben overeenkomt met wat zij wilden zeggen, en of de informatie juist is ontvangen.

Dit hoofdstuk heeft de aanpak van het onderzoek beschreven. Het volgende hoofdstuk gaat in op de resultaten die zijn verkregen uit de deskresearch.

4. Uitkomsten deskresearch

Vorig hoofdstuk omschreef de onderzoeksmethodologie. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken die zijn voortgekomen uit de deskresearch. Eerst zal het huidige bestelproces van Saxion omschreven worden. Vervolgens wordt ingegaan op de mogelijkheden die Saxion volgens Proquro heeft inzake optimalisatie van het bestelproces.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende deelvragen:

- 1) *Hoe ziet het huidige bestelproces eruit?*
- 5) *Welke kansen ziet Proquro inzake optimalisatie van het bestelproces van Saxion?*

4.1 Huidige bestelproces

Binnen Saxion hebben 180 medewerkers bestelrechten. Deze medewerkers maken bestellingen aan voor bijna 3000 medewerkers. Op het digitale platform Connect, waar de bestellers lid van zijn, is een lijst te vinden voorzien van de gecontracteerde leveranciers bij wie besteld kan worden. In de ideale situatie wordt altijd bij deze leveranciers besteld. Echter, indien hetgeen besteld moet worden niet door één van de leveranciers wordt aangeboden, kan er een nieuwe leverancier worden aangevraagd met behulp van een aanvraagformulier. Vervolgens beoordeelt inkoop deze aanvraag. Uit de cijfers van 2015 blijkt dit proces nog niet optimaal te verlopen. Voor 90% van de nieuw aangevraagde leveranciers was namelijk al een opdracht in werking gezet, of was zelfs al een factuur binnen voordat inkoop de kans heeft gekregen desbetreffende aanvraag te beoordelen (Besteldesk Saxion, 2016). Dit heeft als gevolg dat de afdeling verplicht wordt gesteld de aanvraag goed te keuren, anders kan de factuur niet worden betaald. In bijlage XIV is het proces vanaf het ontstaan van een behoefte tot aan het aanmaken van een bestelling toegelicht. Daarbij komen alle drie de bestelopties aan bod en de stappen die per optie worden doorlopen.

Feiten en cijfers 2015

Hierboven zijn de bestelopties besproken. Nu wordt ingegaan op de cijfers wat betreft het gebruik van de bestelopties, waarbij 2015 in kaart is gebracht. Er wordt enkel gekeken naar bestellingen die zowel via de vrije aanvraag als via webshops of catalogi kunnen verlopen. Bestellingen die enkel mogelijk zijn via de vrije aanvraag zijn voor nu niet relevant, hierin hebben bestellers geen keuze.

In 2015 waren er 18 webshops en 26 catalogi actief waarbinnen besteld kon worden. Hieronder is dit kort weergegeven. In dit overzicht is berekend in hoeverre webshops en catalogi door bestellers zijn gebruikt indien zij hiertoe de mogelijkheid hadden. Daarbij staat W&C voor webshop en catalogus.

	<i>Aantal mogelijke W&C orders</i>	<i>Daadwerkelijk aantal W&C orders</i>	<i>Gemiddeld % W&C orders</i>	<i>Gemiddeld % vrije aanvraag orders</i>
Webshop	2937	1568	53.4%	46.6%
Catalogus	1784	299	16.8%	83.2%
Totaal	4721	1867	39.5%	60.5%

Figuur 4.1 – Cijfermatig inzicht verhouding gebruik bestelopties

Zoals hierboven te zien maken bestellers in ruim de helft van de gevallen (53%) gebruik van de webshop indien deze optie er is. Het catalogus gebruik ligt echter een stuk lager. Hier wordt in slechts 16.8% van de gevallen gebruik van gemaakt. In zijn geheel betekent dit dat 39.5% van het totaal aantal mogelijke bestellingen via catalogus/webshop (100%) ook daadwerkelijk via één van deze bestelopties verloopt. Van dit percentage verloopt ruim 75% via de webshop. De overige 25% wordt aangemaakt in de interne catalogus. Dit is opmerkelijk gezien het feit dat het aantal beschikbare catalogi meer is dan het aantal beschikbare webshops. Bijlage XVI geeft een concreter beeld van de tabel hierboven.

4.2 Mogelijkheden volgens Proquro

Proquro is benaderd om deelvraag 5 te kunnen beantwoorden. Deze organisatie heeft eerst gezocht naar verbetermogelijkheden voor Saxion met behulp van het gebruik van Proquro. Daaruit is gebleken dat Saxion momenteel de voor haar relevante services momenteel al inzet, op de e-learning tool na. Om deze reden is Proquro gevraagd te zoeken naar mogelijkheden voor Saxion om haar bestelproces te optimaliseren. Hier zijn een drietal aanbevelingen uit naar voren gekomen, hieronder besproken.

Toepassen van e-learning voor nieuwe medewerkers en budgethouders

Proquro heeft een e-learning ontwikkeld voor (nieuwe) medewerkers, bestellers en budgethouders. Dit is een tool om medewerkers op te leiden tot besteller/budgethouder. De medewerker dient tijdens gebruikmaking van deze tool diverse Proquro opdrachten te doorlopen. Na het doorlopen hiervan is het mogelijk gemaakt dat de functionele beheerder binnen inkoop een e-mailnotificatie ontvangt, waarmee hij vervolgens de gebruiker kan activeren tot bestellers/budgethouder. Dit betekent dat er geen fysieke training/cursus meer gegeven hoeft te worden. De kosten hiervan bedragen ongeveer €40 per besteller.

Aanvullen contractleveranciers met webshops/catalogi in nauwe samenwerking

Volgens Proquro dient Saxion zich meer te focussen op het continu aansluiten van nieuwe contractleveranciers met interne catalogi en webshops. Daarbij geeft zij ook aan dat de communicatie richting de bestellergroep omtrent het juiste gebruik ervan gestimuleerd moet worden. Hierbij benoemd Proquro dat een nauwe samenwerking met betreffende contractleveranciers essentieel is. Volgens Maarten de Ru kan dit worden verwezenlijkt door:

- *Nieuwe leveranciers standaard te introduceren aan bestellers.*
- *Instructiefilmpjes te maken voor bestellers.*
- *Te werken met verkorte handleidingen.*
- *Medewerking van leveranciers mogelijk maken d.m.v. uitleg op locatie.*

Inperken aantal bestellers

Tot slot raadt Proquro aan om het aantal bestellers te beperken tot 1 of 2 bestellers per afdeling, om zo een groep specialistische bestellers te formeren. Deze groep kan direct aangesproken worden en heeft als taak/verantwoordelijkheid om de inkoop van zijn/haar afdeling via Saxion te laten verlopen. Tevens is dit een gesloten doelgroep voor communicatie inzake nieuwe ontwikkelingen omtrent Proquro op het gebied van nieuwe leveranciers, nieuwe versies en functionaliteiten.

5. Uitkomsten veldonderzoek

Het vorige hoofdstuk betrof de resultaten van de deskresearch. Dit hoofdstuk vormt een uitwerking van de uitkomsten van het veldonderzoek ter beantwoording van de volgende drie deelvragen:

- 2. In hoeverre beheersen bestellers alle drie de bestelopties?
- 3. Welke factoren spelen een rol inzake de keuze voor een besteloptie?
- 4. Hoe sturen andere organisaties werkend met Proquro het bestelproces aan?

Om deelvraag 2 en 3 te kunnen beantwoorden zijn intern 6 interviews afgenomen en hebben er 4 kennissessies plaatsgevonden. Ter beantwoording van deelvraag 4 zijn drie organisaties geïnterviewd.

5.1 Uitkomsten interviews intern

Hieronder vindt een uitwerking van de zes interne interviews plaats. De structuur van de interview guide, gebaseerd op de operationaliseringboom en het Racewagenmodel, vormt de basis voor de codeboom. De structuur die hierin is gehanteerd, is ook gebruikt voor de uitwerking hieronder.

Bestelopties: Gebruik, ervaring en keuze

Alle respondenten maken gebruik van de vrije tekstbestelling. De motivatie hiervoor verschilt echter onder respondenten. Respondent 2 geeft aan de vrije aanvraag te gebruiken omdat zij deze besteloptie gemakkelijk vindt en er bekend mee is, terwijl respondent 1 enkel deze besteloptie gebruikt als het niet anders kan. Toch geeft iedereen aan ermee overweg te kunnen. Het selecteren van de juiste kostensoort vindt men niet moeilijk. Echter, de juiste kostensoort is niet altijd aanwezig, met als gevolg dat drie respondenten soms bewust een verkeerde kostensoort selecteren omwille van de tijd. Het selecteren van een juist btw-tarief vindt alleen respondent 1 lastig. Zij benoemt in fragment 1.97–98: *'BTW is een heel vaag gebied. Ik kan niet uitleggen waarom ik dat niet snap maar het is gewoon onduidelijk soms'*.

6 van de 7 respondenten maken gebruik van webshops. Zij omschrijven het gebruik en de werking ervan met termen als; gemakkelijk, fijn, snel, prettig en fantastisch. De meerderheid zou graag meer webshops zien. Toch worden webshops niet altijd gebruikt als deze mogelijkheid er is. Respondent 5 zegt hier in fragment 5.41–43 over: *'Ik wil altijd een fris wit boeket met lange stelen en die staat niet in de webshop, dus dat doen wij altijd via een vrije tekstaanvraag'*. Respondent 7 beaamt dit. Doordat het aanbod in webshops niet voldoet aan de wens wordt de webshops soms bewust vermeden.

De bekendheid met, en het gebruik van de interne catalogus is laag. In fragment 4.106–107 benoemt respondent 4: *'De interne catalogus ben ik nog niet eerder tegengekomen. Ik gebruik de roundtrip of ik vul het gewoon handmatig in'*. Navraag doet vermoeden dat slechts één persoon de catalogus gebruikt. In fragment 6.71–73 geeft zij aan de catalogus handig te vinden, aangezien zij met deze besteloptie vooraf docenten kan laten zien hoe producten eruit zien. Echter heeft deze respondent ook iets negatiefs op te merken. Zij benoemt in fragment 6: *'De manier van bestellen is fijn maar prijzen kloppen vaak niet. Die zijn niet altijd up to date. Dan zijn het hele andere prijzen dan dat op de site van de leverancier staat'*.

Bepalende factoren voor de keuze van een besteloptie

Uit de interviews blijkt dat voor bestellers o.a. aspecten als gemak, gewenning en tijd bepalend zijn voor de keuze van een besteloptie. Daarnaast beïnvloeden soms de volledigheid van aanvragen vanuit medewerkers, evenals specifieke eisen van hen en bestellers zelf, de keuze voor een besteloptie. Echter, waar gemak voor de één een reden is te kiezen voor de vrije tekst, is dit voor de ander een reden te kiezen voor webshops. Hetzelfde geldt voor het tijdsaspect. Wat opvalt, is dat respondenten die niet zo bekend zijn met webshops, denken dat deze besteloptie het langst duurt.

De respondenten die standaard gebruikmaken van de vrije tekstbestelling, gebruiken onder andere de term *gewenning* als reden hiervoor. Respondent 7 benoemt in fragment 6.64–65: *‘Ja, inderdaad is puur gewenning. Ik heb eigenlijk nooit gekeken naar de opties die je hebt in de webshop’*. Twee bestellers geven aan standaard voor de vrije tekst te kiezen omdat bestellingen die hen worden aangeleverd, niet voorzien zijn van alle informatie die nodig is om in webshops te bestellen. In fragment 5.227–229 zegt respondent 5 hierover: *‘De artikelnummers staan er nooit bij. Dan staat er gewoon een artikel. En als ik dan in de webshop ga kijken zijn er misschien wel meerdere soorten van hetzelfde artikel, dan kom ik aan het zoeken en ben ik daar een hele tijd mee bezig’*. Respondent 6 beaamt dit. Een andere reden waarom de vrije aanvraag soms de voorkeur heeft, is omdat het mogelijk maakt wensen toe te voegen.

Informatievoorziening en communicatie

De informatievoorziening vanuit inkoop verloopt nog niet optimaal. Meerdere respondenten geven aan het platform Connect, dat hiervoor wordt ingezet, niet te gebruiken of niet fijn te vinden. Respondent 1 benoemt in fragment 1.147–148: *‘Dat vind ik een dusdanig wazig systeem, ik kan er nooit wat vinden dus ik kijk er ook helemaal niet op’*. Respondent 6 beaamt dit. Enkele respondenten geven echter toe dat Connect wel is voorzien van alle nodige informatie, maar dat een mailtje of telefoontje de voorkeur geniet. De mails die de afdeling stuurt om bestellers te informeren worden wel als positief ervaren. Informatievoorziening vanuit de klant, die informeert wat er moet worden besteld, verloopt telefonisch, per mail, of per bezoek. Echter, de aard van deze informatie loopt erg uiteen. De respondenten zijn tevreden over hun contact met de klanten, ondanks dat aanvragen soms onvolledig zijn.

De communicatie tussen inkoop en bestellers verloopt goed volgens de respondenten. Respondent 2 krijgt standaard vlot antwoord op vragen via de mail. Volgens respondent 7 is inkoop altijd bereikbaar. Echter, de afdeling koppelt weinig terug, met als gevolg dat respondenten niet weten of ze altijd juist handelen. Tevens wordt, volgens de meerderheid, het belang van een toenemend webshop- en catalogusgebruik nog niet goed gecommuniceerd door de afdeling. Niet alle respondenten waren zich daarvan bewust voorafgaand aan het interview. Respondent 2 zegt hierover in fragment 2.313–315: *‘Meer zo in de zin van goh, je kunt nu ook via webshop of catalogus bestellen en niet Saxion wil graag dat je meer zo en zo gaat bestellen. Nee, dus ik heb nooit geweten dat dat voor hun handiger is’*.

Organisatie en personeel

Kennis en opleiding personeel

Met behulp van cursus/training en zelf doen hebben de respondenten hun huidige kennis verworven omtrent het aanmaken van bestellingen en het werken met Proquiro. Om te achterhalen of dit hen genoeg kennis heeft opgeleverd, is gevraagd of er wel eens sprake is van een kennisgebrek. Over het algemeen vinden de respondenten niet dat zij kennis missen. Er is wel eens een vraag, maar niet als gevolg van een gebrek aan kennis. Respondent 1 vormt hierop een uitzondering, zij vindt het lastig om bij vrije aanvragen het juiste btw-tarief te selecteren. Respondent 2 heeft geen kennis van het bestellen via webshops en catalogus. Dit zit haar echter niet in de weg aangezien ze zelf liever de vrije aanvraag gebruikt. Verder zouden respondenten over het algemeen graag regelmatig getraind worden.

Bestelgedrag personeel

Meerdere respondenten sparen bestellingen op. In fragment 1.183–186 zegt respondent 1 hierover: *‘We sparen de bestelling een beetje op, aangezien Jan Lanter ons daarop heeft geattendeerd dat dat ongeveer €50 handelingskosten scheelt per bestelling en dat is best veel’*. Het opknippen van orders echter, om binnen het mandaatbedrag te blijven, komt zelden voor.

De servicegerichtheid van bestellers verschilt. Respondent 4 zoekt bijvoorbeeld ontbrekende informatie in aanvragen zelf op en vult deze aan, terwijl respondent 5 zichzelf enkel een doorgeefluik noemt.

Druk vanuit organisatie

Respondenten hebben geen last van tijdsdruk of druk om fouten te maken. Enkel respondent 7 is wel eens bang het verkeerde artikel te bestellen, omdat dit op haar medische afdeling erg nauw komt. Respondent 2 zegt hierover in fragment 2.109: *'Bij twijfel, of bij een vraag hang ik echt direct aan de telefoon'*. Volgens respondent 1 is fouten maken menselijk en speelt dit dus geen rol.

Ervaring gebruik Proquiro

De respondenten kunnen goed overweg met Proquiro, hoewel het systeem volgens enkelen wel een paar nadelen kent, zijn trage werking bijvoorbeeld. Daarnaast benoemt respondent 7 leveranciers niet op banknummer te kunnen vinden. Tot slot, respondent 1 benoemt in fragment 1.281: *'Als je iets te lang met een bestelling bezig bent dan word je eruit gegoooid en ben je je hele bestelling kwijt'*.

Interne klant

Er is getracht te achterhalen in hoeverre de klant/eindgebruiker (vanaf nu klant) invloed uitoefent op een bestelling. Eerder is omschreven dat bestellers worden beïnvloed door de volledigheid van een aanvraag. Navraag bevestigt dat klanten regelmatig eisen stellen. Hier gaan respondenten verschillend mee om. Respondent 4 gaat zijn eigen weg, terwijl respondent 1 opvolgt wat de klant vraagt. Ondanks dat eisen van klanten niet als vervelend worden ervaren, beïnvloedt het soms de keuze voor een besteloptie. Indien bij een aanvraag een gewenste leverancier staat vermeld die aanwezig is in Proquiro, bestellen bestellers daar dan ook doorgaans. Ongeplande facturen zijn volgens bestellers het gevolg van nalatig gedrag van klanten, die hier het kwaad niet van inzien. Tot slot benoemden twee respondenten dat klanten vaak geen melding maakt van ontvangst van een product, waardoor ze producten niet kunnen binnenboeken.

Leveranciers

Uit de interviews blijkt dat respondenten meestal vrij zijn zelf een leverancier te kiezen, tenzij het gaat om preferred suppliers. Echter, de meerderheid geeft aan dat de klant de gewenste leverancier vaak al doorgeeft, en dat er daarnaast vaak bij dezelfde leveranciers wordt besteld.

Het verschilt per respondent hoe vaak nieuwe leveranciers aan worden gevraagd. Nieuwe aanvragen ontstaan voornamelijk als gevolg van ongeplande facturen, waarbij klanten een bestelling voor goedkeuring al in werking zetten bij een leverancier die niet in het systeem staat.

Vrijwel alle respondenten vinden dat er genoeg, of zelfs te veel beschikbare leveranciers zijn.

De tevredenheid over het logistieke proces is hoog. Levertijden beïnvloeden de leverancierskeuze niet en leveringen kloppen vrijwel standaard. Respondent 1 is echter wel ontevreden over Leverink Specials, hier heeft zij al twee weken een bestelling staan waarover ze nog niets heeft terug gehoord.

Beleid

De bekendheid met het inkoopbeleid is laag onder de respondenten. Enkel respondent 4 durft hierover uitspraken te doen. Volgens hem fluit inkoop wanneer nodig bestellers terug indien zij niet volgens het beleid te werk gaan. Tevens zegt hij in fragment 4.214 het volgende over de mate waarin bestellers het inkoopbeleid naleven: *'Wij als besteller moeten bijvoorbeeld afwijzen als een docent een boek ergens anders wil halen omdat het daar goedkoper is. Maar ik denk dat lang niet elke besteller dat doet.'*

De uitkomsten van de interviews waren input voor de kennissessies. De knelpunten hieruit naar voren gekomen zijn tijdens de kennissessies met de groep besproken. De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

5.2 Uitkomsten Kennissessies intern

Er zijn 4 kennissessies georganiseerd, waarbij in totaal 65 bestellers aanwezig waren. Hieronder worden de resultaten kernachtig besproken. Voor een uitgebreide samenvatting van de sessies wordt verwezen naar bijlage XIII. De bestellers hebben tevens een enquête ingevuld. Deze wordt in Paragraaf 5.3.2 omschreven.

5.2.1 Uitkomsten sessies

Hieronder wordt benoemd welke knelpunten zich voordoen in het huidige bestelproces volgens de aanwezige bestellers in de kennissessies, waarbij elk kopje een knelpunt vormt. Waar mogelijk wordt tevens omschreven hoe dit verband houdt met het huidige lage webshop- en catalogusgebruik.

Gebrek aan kennis en kunde

Gebrek aan kennis en kunde is een belangrijke oorzaak van het lage webshop- en catalogusgebruik. Ondanks dat bestellers dit kennis- en kundegebrek zelf niet als storend ervaren, is het wel een bepalende factor voor de keuze van een besteloptie. Navraag doet vermoeden dat ruim 25% van de bestellers kampt met een gebrek aan kennis inzake het gebruik van webshops. Voor de interne catalogus ligt dit percentage hoger. Tijdens de sessies werd duidelijk dat deze besteloptie tot op heden onbekend was bij de meerderheid van de bestellers. Dit verklaart het beperkte gebruik ervan.

Meerdere bestellers geven gebrek aan scholing vanuit de afdeling de oorzaak van het niet gebruiken van webshops en catalogi. Opvallend is dat vooral de relatief oude bestellers onder deze groep vallen.

Enkelingen uit desbetreffende groep geven dan ook aan thuis nooit via een webshop te bestellen. Echter wordt dit knelpunt voor inkoop niet als knelpunt ervaren door bestellers.

Gebrek aan tijd

Uit de sessies komt naar voren dat bestellers kampen met een gebrek aan tijd omtrent het aanmaken van bestellingen. Hierdoor kiezen bestellers de besteloptie die voor hen het snelst gaat. Daarbij valt op dat bestellers die aangeven bekend te zijn met webshops, ook van mening zijn dat deze besteloptie sneller werkt dan de vrije aanvraag. Van de bestellers die niet bekend zijn met webshops en catalogi, geeft een groot deel aan niet de tijd te hebben zich erin te verdiepen. Dit heeft als gevolg dat zij kennis missen, waardoor deze bestelopties meer tijd in beslag nemen dan een vrije aanvraag.

Beschikbaar gestelde catalogi/webshops voor bloemen wordt niet gebruikt

Uit alle 4 de sessies blijkt dat het grootste deel van de bestellers bloemen standaard via de vrije tekstaanvraag bestelt. De redenen hiervoor zijn als volgt:

- Bestellers hebben specifieke wensen t.a.v. bloemen. Webshops en catalogi voorzien niet in deze behoefte. Via de vrije aanvraag kunnen bestellers deze wensen wel kenbaar maken.
- De te ruime keuze in webshops brengt bestellers aan het zoeken. Dit probleem speelt niet bij vrije aanvragen doordat bestellers dan bijvoorbeeld 'boeket voor vergadering' invullen en niet te hoeven kiezen.
- Bestellers zijn bang de leverancier in moeilijkheden te brengen aangezien op de webshop vaak geen seizoensgebonden boeketten staan, en de leverancier dan in moeilijkheden wordt gebracht.

Gemak(zucht)

Gemak is voor een aantal bestellers een reden om te bestellen via de vrije aanvraag. De bekendheid met deze besteloptie maakt dat ze niet hoeven te zoeken en geen moeilijke afwegingen hoeven te maken. Echter, nadat aan bestellers het belang van het webshop- en catalogusgebruik is uitgelegd, geeft de meerderheid wel aan in staat te zijn deze bestelopties te gaan gebruiken. Anderzijds zijn er ook webshop liefhebbers die aangeven bij voorkeur enkel via webshops te bestellen vanwege de snelle en eenvoudige werking van deze besteloptie.

Huidig beschikbare aanvraagformulier wordt niet gebruikt

Op Mijn Saxion is een aanvraagformulier beschikbaar, dat de klant kan invullen en opsturen naar de besteller. Indien volledig en juist ingevuld zijn bestellers voorzien van alle nodige informatie om een bestelling te plaatsen via alle drie de bestelopties. Navraag toont echter aan dat geen enkele aanwezige besteller met dit formulier werkt. Ondanks dat dit niet per direct een knelpunt hoeft te zijn, toont navraag aan dat minimaal 50% van de bestellers wel degelijk behoefte heeft aan hantering van dit document.

Gebrek aan communicatie/sturing vanuit inkoop

Uit de sessies en enquêtes is gebleken dat relatief veel bestellers zich niet bewust zijn van de wens vanuit inkoop om het aantal webshop- en catalogusbestellingen te laten stijgen. Dit heeft als gevolg dat bestellers tot op heden niet de noodzaak hebben gevoeld hier gebruik van te maken noch in te verdiepen. Daarbij komt dat zij over het algemeen weinig hebben op te merken over het bestellen via de vrije aanvraag, waardoor zij geen reden zien om anders te gaan bestellen als hier niet op wordt gestuurd.

Nalatig gedrag/gebrek aan opvoeding van klant

Klanten schijnen soms zelf al bestellingen in gang te zetten en contact te zoeken met leveranciers, voordat de aanvraag bij de besteller komt. Dit maakt het afkeuren van een aanvraag lastig. Tevens leidt dit tot ongeplande facturen. Bestellers vinden dat hier regels over moeten komen, waarnaar zij kunnen verwijzen indien nodig. Momenteel schijnen klanten het kwaad van hun eigen handelen niet in te zien. Ook vinden bestellers het vervelend dat klanten geen melding maken wanneer een bestelling is geleverd. Het gevolg hiervan is dat bestellingen niet worden binnengeboekt, en daardoor facturen open blijven staan. In sommige gevallen hebben bestellers zelfs al contact gezocht met de leverancier.

Afwezigheid van webshops en catalogi

Uit voornamelijk de kennissessies komt naar voren dat bestellers relatief vaak geen keuze hebben een besteloptie te kiezen. Momenteel kunnen er volgens hen nog maar een beperkt aantal producten via webshops en catalogi worden besteld. Webshop gebruikers spreken uit graag meer webshops te zien. Tijdens de sessies zijn dan ook al enkele namen van leveranciers/producten benoemd waarmee bestellers graag een webshop koppeling zouden zien. Desbetreffende leveranciers schijnen al wel over een webshop te beschikken. Voor de namen van deze leveranciers wordt verwezen naar de samenvatting in bijlage XIII.

5.2.2 Uitkomsten enquêtes

Om ook kwantitatieve gegevens te verzamelen, en daarmee triangulatie toe te passen, is besloten na afloop van elke sessie een enquête uit te delen. Deze hebben bestellers handmatig ingevuld. Hierin is gevraagd naar de ervaring van bestellers met de drie bestelopties. Tevens is gevraagd in hoeverre bestellers zich, voorafgaand aan de sessie, bewust waren van het belang van inkoop dat het bestelproces wordt geautomatiseerd, en daarbij het webshop- en catalogusgebruik omhoog gaat. Hieronder worden de uitkomsten kort besproken. In bijlage XVIII is een overzicht te vinden van de uitkomsten van de enquêtes.

Algemene ervaring met een webshop

De algemene ervaring die bestellers met webshops hebben is voor 50% positief. 30 bestellers geven aan deze besteloptie te ervaren als heel fijn (12%) of als fijn (18%). Van de overige 30 bestellers geven 6 bestellers aan deze besteloptie niet zo fijn te vinden, en er dan ook liever geen gebruik van te maken. Meest opvallend is echter dat de overige 24 bestellers (40%) nooit gebruikmaken van webshops.

Algemene ervaring met vrije tekstbestelling

De enquêtes wijzen uit dat geen enkele besteller aangeeft de vrije aanvraag niet fijn te vinden of niet te gebruiken. Alle bestellers geven aan er of goed of heel goed mee overweg te kunnen.

Algemene ervaring met interne catalogus

Het gebruik van de interne catalogus ligt laag. 75% van de bestellers (45) gebruikt deze besteloptie niet. Daarnaast zijn er twee bestellers die het gebruik ervan als niet fijn ervaren. Een enkele besteller vindt deze besteloptie heel fijn en de overige 20% ervaart de interne catalogus als fijn.

Bewustzijn belang automatisering en toename webshop en catalogusgebruik

50% van de bestellers was zich voorafgaand aan de sessies bewust van het belang vanuit inkoop dat er automatisering plaatsvindt en dat men meer via webshops en catalogi gaat bestellen. Van deze 50% geeft 10% aan zich volledig bewust te zijn van dit belang. De andere 30 bestellers waren zich hier niet zo van bewust (25 bestellers), of zelfs totaal niet van bewust (5 bestellers).

5.3 Uitkomsten interviews extern

De resultaten van de 3 externe interviews worden hieronder benoemd. De dikgedrukte kopjes omvatten elk een aspect uit het Racewagenmodel, zodat met behulp van dit model kan worden beoordeeld welke aspecten het bestelproces van deze organisaties direct ondersteunen.

5.3.1 Trivium Meulenbelt Zorg (TMZ)

Binnen Trivium is Erwin Suthof geïnterviewd. Hieronder zijn de uitkomsten samengevat uit dit interview, gestructureerd volgens de aspecten uit het Racewagenmodel.

Inkoopbeleid

In het inkoopbeleid van TMZ een stuk vastgelegd met daarin de rechten en plichten van bestellers. Maatregelen worden genomen als bestellers hier niet naar handelen.

Organisatie & Personeel

Alle medewerkers binnen TMZ kunnen bestelrechten krijgen, indien het afdelingshoofd hier akkoord mee gaat. Dit vereist geen training. Training vindt enkel plaats wanneer TMZ overgaat op een nieuwe versie van Proquro. Afdelingshoofden helpen medewerkers bij het wegwijs worden in Proquro.

Het mandaatbedrag voor bestellers verschilt per catalogus en webshop. Alle vrije aanvragen worden gecontroleerd door inkoop en voorzien van een btw-tarief en een kostensoort. De discrepantieregels betreffen 2%, met een maximum van €10. Is het verschil groter, dan is er geen directe match.

Methoden & Procedures

TMZ stuurt op het gebruik van webshops en catalogi door alle vrije aanvragen te beoordelen, waarbij wordt gekeken naar de mogelijkheid om deze bestellingen via webshop/catalogi te laten verlopen. Om deze reden ligt het percentage vrije aanvragen op slechts 5%. De overige 95% worden aangemaakt via veelal catalogi. Doordat hiermee zicht is op mutaties hecht TMZ hier meer waarde aan dan aan webshops. Dit heeft tevens als voordeel dat leveranciers niet onnodig worden aangemaakt. Daarbij komt dat afdeling inkoop bij een vrije aanvraag de leverancier kiest en niet de besteller zelf.

Het leveranciersbestand wordt jaarlijks opgeschoond, overlap van leveranciers wil TMZ voorkomen. Wat betreft de facturering vindt er ook sturing plaats. Voorheen kwamen vaak ongeplande facturen binnen voor reizen, congressen en studiegeld. Tegenwoordig wordt dit gedeclareerd via de salarissen van de medewerkers. Daarnaast spreekt TMZ met leveranciers af dat zij pas factureren als ze voor 100% geleverd hebben. Dit criterium ziet zij als een knock-out criterium.

Informatievoorziening

TMZ informeert haar bestellers via de home portal van Proquro of via de mail. Er is geen online platform beschikbaar. Indien bestellers zelf vragen/opmerkingen hebben bellen of mailen zij inkoop.

Interne klant

Volgens Suthof weten bestellers goed in hoeverre zij in de behoefte van klanten kunnen voorzien. Ze weten dat ze het risico lopen bestelrechten te verliezen indien ze buiten de regels om handelen.

De interne klant levert geen aanvraagformulier aan, enkel de naam van het gewenste product. Dit geven bestellers door en inkoop bepaalt de rest. Inkoop zoekt direct contact met bestellers indien zij fouten maken of niet naar wens bestellen. Hierbij wordt waar nodig uitleg of feedback gegeven.

Maandelijkse managementrapportages brengen het bestelgedrag in kaart en maken sturing mogelijk.

Tevens voorkomt TMZ dat men op eigen houtje bestelt door dit niet te vergoeden achteraf.

Tot slot, om zoveel mogelijk in de wensen van klanten te voorzien, kan extern een opmerking worden toegevoegd aan een catalogusbestelling. Het komt ook voor dat bestellers leveranciers hierover bellen.

Leveranciers

XML facturering is een eis die TMZ stelt aan grote leveranciers, evenals het pas factureren na 100% te hebben geleverd. Daarnaast wordt getracht leveranciers waar mogelijk wekelijks te laten leveren.

Daarnaast maakt TMZ duidelijk afspraken met leveranciers over het op tijd en juist doorgeven van prijswijzigingen, om daarmee te voorkomen dat catalogi niet up to date zijn.

TMZ heeft 1000 leveranciers in haar bestand, waarvan die 10 grootste 80% van de omzet vangen.

Prestatie indicatoren

Suthof geeft aan dat TMZ niet werkt met prestatie indicatoren of KPI's. Inkoop gebruikt de maandelijkse managementrapportages om het proces aan te sturen.

5.3.2 Wageningen Universiteit & Research (WUR)

Binnen WUR is Ton van Lierop geïnterviewd. Hieronder zijn de uitkomsten samengevat uit dit interview, gestructureerd naar de aspecten van het Racewagenmodel.

Inkoopbeleid

Volgens Van Lierop is communicatie essentieel als het gaat om het naleven van het inkoopbeleid. Regels en procedures worden volgens hem nageleefd door vroegtijdig in het proces sturing aan te brengen.

Hieronder worden de sturingsmiddelen benoemd waarmee WUR het bestelproces aanstuurt.

Organisatie & Personeel

De 1200 medewerkers met bestelrechten mogen of alles bestellen, of alles behalve chemicaliën. Iedereen mag in feite bestellen, indien een e-learning training afgerond. Tot €1000 mag dit onbeperkt, indien via catalogi (150 beschikbaar) of webshops (13 beschikbaar).

Alle vrije aanvragen worden eerst gecontroleerd door inkoop. De discrepantieregeling voor deze aanvragen betreft 10%, met een maximum van €25. Is het verschil tussen order- en factuurbedrag groter, dan vindt er geen match plaats en wordt de factuur niet automatisch verwerkt.

Methoden & Procedures

Met het controleren van elke vrije aanvraag stuurt WUR er ten eerste op dat er zoveel mogelijk via catalogi en webshops wordt besteld. Indien een besteller een vrije aanvraag maakt die ook in een webshop of catalogus aangemaakt had kunnen worden, zoekt inkoop contact met deze besteller. Deze persoon wordt er dan op gewezen dit de volgende keer anders te doen. Ongeveer 40% van de aanvragen verlopen via catalogi, 10% via webshops, en de overige 50% via de vrije aanvraag. De controle zoals hierboven omschreven is tevens een wijze om de facturatie aan te sturen, doordat fouten door inkoop in veel gevallen op tijd worden rechtgezet waardoor facturen direct matchen. Volgens Van Lierop heeft de organisatie een sterke voorkeur voor catalogi. Een groot deel van de orders bij WUR bestaat namelijk uit chemicaliën. De

prijzen hiervan schijnen vaak en snel te muteren. Met duidelijke afspraken met leveranciers (jaarprijzen en verplichtstellen van doorgeven prijswijzigingen leverancier) wordt er zicht gehouden op deze mutaties. WUR spreekt met enkele leveranciers een minimumbedrag af dat bestellers moeten besteden in desbetreffende webshop/catalogus. Hierdoor dienen bestellingen te worden opgespaard, wat het aantal facturen terugdringt en ook de verzendkosten, doordat niet elke order apart verzonden wordt.

Informatievoorziening

De informatievoorziening vanuit inkoop verloopt via de maandelijkse nieuwsbrief, waarbij standaard een stukje staat vermeld over inkoop. Andersom bellen en mailen bestellers naar de servicedesk of naar iemand van inkoop. Er wordt geen informatie gedeeld via een online platform.

Interne klant

De 6000 interne klanten leveren de aanvraag bij bestellers aan per mail of d.m.v. een bureaubezoek. WUR wil het aantal bestelpunten omlaag hebben, om zo het specialisme van bestellers te verhogen. Het bestelgedrag t.a.v. ongeplande facturen wordt met boetes aangestuurd. De jaarlijkse inkoopanalyse wijst uit voor welke bestellingen de factuurdatum eerder is dan de orderdatum, en wie dit veroorzaakt heeft. Indien hier geen goede reden voor is wordt er een boete toegekend (€10 tot €15), tevens vastgelegd in SLA's (Service Level Agreements). Dit draagt bij aan opvoeding van de klant, doordat bestellers het niet accepteren als de klant zelf een bestelling in gang zet.

Leveranciers

Met leveranciers wordt de afspraak gemaakt dat veranderingen in prijs en/of aanbod door hen direct wordt doorgegeven, zodat catalogi altijd up to date zijn. Jaarlijkse prijsafspraken dragen hier aan bij. Met bestellers is afgesproken dat zij melding maken indien prijzen niet kloppen. Het leveranciersbestand (22000) wordt niet opgeschoond omdat het de performance niet drukt.

Prestatie indicatoren

Volgens Van Lierop worden er geen prestatie indicatoren ingezet om de prestaties te meten. Dit gaat met behulp van rapportages en analyses. Aan de hand hiervan vindt tevens sturing plaats.

5.3.3 Stichting Saxenburgh Groep (SSG)

SSG besteedt haar inkoop uit aan Coppa. Een samenvatting van het interview met Kim Moekotte, consultant bij Coppa, is hieronder uitgewerkt volgens de aspecten van het Racewagenmodel.

Inkoopbeleid

Volgens Moekotte wordt er strikt volgens beleid te werk gegaan door hier continu bovenop te zitten. Wekelijkse rapportages maken dit mogelijk. Tevens worden alle werkwijzen en procedures vastgelegd in stroomschema's zodat hier naar verwezen kan worden. Ook werkt SSG met handleidingen.

Organisatie & Personeel

Binnen SSG zijn 600 bestellers actief. Iedereen kan bestelrechten krijgen na afronding van een fysieke training (maandelijks aangeboden). Een fysieke training is volgens Moekotte prettig voor mensen met weinig computerkennis, en geeft bestellers de mogelijkheid direct vragen te stellen. Ook maakt Coppa instructiefilmpjes die te allen tijde kunnen worden geraadpleegd door bestellers.

Het mandaatbedrag ligt op €100 voor webshop- en catalogusbestellingen. Tot dit bedrag mogen bestellers, zolang ze binnen het afdelingsbudget blijven, onbeperkt bestellingen aanmaken. Alle vrije aanvragen gaan langs Coppa ter goedkeuring voordat ze definitief worden gesteld.

Methoden & Procedures

Vrije aanvragen worden bij Coppa aangeleverd middels een formulier. Na goedkeuring (indien bestelling niet via webshop/catalogus kan) wordt waar mogelijk direct een catalogus aangegaan met desbetreffende leverancier, indien wordt verwacht dat hier vaker bij zal worden besteld. 40% van de orders verlopen dan ook via de catalogus. Daarnaast wordt er voor 30% besteld in webshops en voor 30% via een vrije aanvraag. Coppa hecht de voorkeur aan catalogus vanwege de lage kosten voor het inregelen van deze koppeling, en het feit dat hiermee zicht wordt behouden op prijsveranderingen.

De gevolgen van ongeplande facturen dienen bestellers zelf administratief recht te zetten. Indien bestellers structureel fouten maken, dient de training opnieuw te worden gevolgd.

Bij SSG wordt op elke afdeling met voorraadkasten gewerkt die wekelijks worden aangevuld. Veel leveranciers verzamelen orders en leveren 1 keer per week. Zo kan men kleine bestellingen plaatsen zonder dat hier orderkosten over worden berekend. Per afdeling zorgt één besteller voor bevoorrading van de kast. Dit scheelt volgens Moekotte veel kosten. Echter, indien er spoed is bij een bestelling kan dit worden doorgegeven aan de leverancier en gaat de order gelijk door voor levering.

Er is één centraal ontvangstpunt waar bestellingen worden binnen gebracht en geboekt. Hiermee wordt voorkomen dat facturen open blijven staan als gevolg van het niet binnenboeken van orders.

Informatievoorziening

Via de portal van Proquro voorziet Coppa bestellers van de benodigde informatie. Tevens zijn er in de wandelgangen van SSG locaties posters opgehangen waarop o.a. regels, stroomschema's, procedures en handleidingen worden weergegeven. Dit werkt volgens Moekotte als een goede reminder. Indien bestellers zelf vragen hebben kunnen zij via mail of per telefoon contact zoeken met Coppa.

Interne klant

Volgens Moekotte zijn de klanten vaak de bestellers zelf, wat continue sturing vereist. Bestellers kunnen extern opmerkingen aan catalogi toevoegen om zo een meer op maat gemaakt product geleverd te krijgen. Daarnaast probeert Coppa zo goed mogelijk in de behoefte van haar klanten te voorzien door niet standaard webshops aan te gaan met leveranciers als dit mogelijk is, maar soms bewust voor een catalogus te kiezen. Hierover zegt Moekotte: *'Op websites van bloemenleveranciers staan zoveel bossen dat bestellers niet weten wat ze moeten kiezen. Wij kiezen er dan voor een catalogus aan te maken, met daarin enkele boeketjes, zodat bestellers gemakkelijk een keuze kunnen maken. Mochten ze dan nog wensen hebben, dan kan dit extern worden toegevoegd en wordt deze meegestuurd naar de leverancier'.*

Leveranciers

Coppa maakt waar mogelijk de afspraak met leveranciers dat zij pas factureren na volledige levering. Echter geeft Moekotte aan dat deze eis niet altijd gesteld kan worden. Zij geeft hierbij als voorbeeld dat een organisatie als KPN hier niet zomaar in mee zal gaan. Opschoning van het leveranciersbestand (momenteel 1075) vindt regelmatig plaats, bijvoorbeeld na een aanbesteding. Leveranciersprestaties worden regelmatig gezamenlijk met leveranciers geëvalueerd.

Prestatie indicatoren

Coppa maakt wekelijks analyses waarmee onder andere het bestelgedrag van bestellers in kaart wordt gebracht. Bestellers die buiten de bocht vliegen worden dan direct gecontacteerd. Daarnaast worden er analyses gemaakt ten aanzien van het gehele inkoopproces, waarbij op basis van prestatie-indicatoren als levertijd, snelheid van de afhandeling van facturen en het aantal nieuw aangemaakte leveranciers metingen worden gedaan en conclusies worden getrokken.

Dit hoofdstuk heeft de resultaten omschreven, waarbij de interviews intern en extern, de enquêtes en de kennissessies aan bod zijn gekomen. In het volgende hoofdstuk worden er conclusies getrokken.

6. Conclusies

Het vorige hoofdstuk omschreef de resultaten van het veldonderzoek. Dit hoofdstuk beantwoordt de vijf opgestelde deelvragen, en daarmee vervolgens de hoofdvragen.

6.1 Conclusies huidige situatie

De drie onderzoeksvragen die zijn opgesteld inzake de huidige situatie worden hieronder beantwoord. Vervolgens wordt daarmee de eerste hoofdvraag beantwoord.

Deelvraag 1: Hoe ziet het huidige bestelproces eruit?

Het bestelproces bij Saxion begint bij de klant die iets nodig heeft. Hiervoor zoekt deze persoon, in de gewenste situatie, contact met een besteller. Dit verloopt via de mail, telefonisch of door middel van een bezoek. Klanten gebruiken geen aanvraagformulier.

Er zijn geen regels over de informatie die in deze aanvraag moet staan. De aanvraag wordt door bestellers aangemaakt in Proquiro, waarbij op eigen voorkeur gekozen wordt tussen de vrije aanvraag, de webshop (18 beschikbaar) of de interne catalogus (26 beschikbaar). Echter, sommige bestellingen kunnen enkel in de vrije aanvraag worden aangemaakt. Het verschil tussen de drie bestelopties is dat de vrije aanvraag volledig handmatig moet worden ingevuld, terwijl de andere twee bestelopties een aantal velden automatisch en correct al invult. Het goed invullen van een vrije aanvraag vereist kennis.

De huidige situatie is ook cijfermatig inzichtelijk gemaakt. De berekening die is gedaan, focust enkel op bestellingen die via zowel een vrije aanvraag als via een webshop/catalogus kunnen verlopen. Hieruit kan worden geconcludeerd, dat in 2015 60.5% van de orders waarbij keuze is, zijn aangemaakt via de vrije aanvraag. De overige 39.5% via een webshop of interne catalogus. Dit percentage kan vervolgens worden onderverdeeld in webshop- en catalogusorders. Van deze 39.5% verloopt 75% via de webshop en 25% via de catalogus. Ondanks dat er meer catalogi beschikbaar zijn dan webshops, worden deze aanzienlijk minder gebruikt. Voor een concreter overzicht van deze verhoudingen zie bijlage XVI.

Deelvraag 2: In hoeverre beheersen de bestellers alle drie de bestelopties?

Onderzoek wijst uit dat er verdeeldheid is wat betreft de mate van beheersing van de verschillende bestelopties, te weten vrije aanvraag, webshop en interne catalogus. Meerderheid kan naar eigen zeggen goed overweg met de vrije aanvraag. De resultaten in hoofdstuk 5.2.2 laten zien dat alle bestellers beweren goed of zelfs heel goed met deze besteloptie overweg te kunnen. Navraag tijdens de interviews en kennissessies bevestigt dit. Toch is uit zowel de interviews als de kennissessies gebleken dat enkele bestellers het soms lastig vinden het juiste btw-tarief te selecteren. Dit geldt in mindere mate voor het selecteren van de juiste kostensoort. Echter, ondanks dat bestellers aangeven dit niet lastig te vinden, doet zich hier het probleem voor dat de juiste kostensoort niet altijd aanwezig is. Navraag toont aan dat bestellers vervolgens niet altijd de kostensoort aanvragen, maar bewust een verkeerde selecteren omwille van de tijd. Het aantal fouten dat momenteel voorkomt in bestellingen (15% kostensoort, 39% btw) staat haaks op het feit dat bestellers aangeven dit naar eigen zeggen goed te doen. Echter, uit de interviews blijkt dat bestellers er niet 100% zeker van zijn dit juist te doen, aangezien er weinig tot geen terugkoppeling over is vanuit inkoop. Zolang ze er niets over terug horen gaan ze hier standaard van uit. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de communicatie niet optimaal verloopt.

Er wordt in mindere mate gebruik gemaakt van webshops. Ongeveer 25% van de aanwezige bestellers in de kennissessies geeft aan te kampen met een gebrek aan kennis en kunde omtrent het gebruik ervan. De enquêtes wijzen dan ook uit dat 40% van de bestellers deze besteloptie niet gebruikt. Anderzijds geeft 20% aan het gebruik ervan heel fijn te vinden, en graag meer webshops te willen zien.

Echter, gebrek aan sturing vanuit inkoop op het gebruik van webshops, heeft als gevolg dat veel bestellers

zich nooit in deze besteloptie hebben verdiept en standaard de vrije aanvraag gebruiken. De enquêtes wijzen dan ook uit dat 50% zich niet bewust was van het belang van automatisering en de gewenste toename van het webshop- en catalogusgebruik vanuit inkoop. In de sessies is geprobeerd dit belang te benadrukken. Dit leverde veel verbazing op onder de bestellers. Voor de bestellers die wel gebruikmaken van webshops, geldt over het algemeen dat ze hier goed mee overweg kunnen. Er doen zich wel eens kleine problemen voor, maar niet vanwege het gebrek aan beheersing van de besteloptie. Voorbeelden hiervan zijn links die niet werken of artikelen die niet op voorraad zijn.

De interne catalogus is tot slot het minst bekend onder de bestellers. De interviews hebben uitgewezen dat sommige bestellers deze besteloptie niet kennen. Navraag tijdens de kennissessies heeft dit bevestigd. Tevens wijzen de enquêtes uit dat 75% de interne catalogus niet gebruikt.

Ontevredenheden die in één van de interviews en tijdens de kennissessies over deze besteloptie naar voren zijn gekomen, zijn het niet kloppen van prijzen en het beperkte of niet actuele aanbod in de catalogus. Navraag bij inkoop bevestigt dat er slecht gestuurd wordt op het up to date houden van catalogi. Toch zijn bestellers er wel positief over. Het feit dat je met de catalogus aan de klant een afbeelding kunt laten zien van hetgeen besteld gaat worden, ervaren bestellers als prettig en praktisch.

Deelvraag 3: Welke factoren spelen een rol omtrent de keuze van een besteloptie?

Uit onderzoek is gebleken dat meerdere factoren invloed hebben op de keuze van een besteloptie.

Hieronder volgt een opsomming van deze factoren, voortgekomen uit de interviews en kennissessies.

Factoren	Toelichting
<i>Gemak</i>	Bestellers kiezen de besteloptie die zij als meest gemakkelijk ervaren.
<i>Tijd</i>	Bestellers kiezen de voor hen minst tijdrovende besteloptie.
<i>Gewenning</i>	Het aanwennen van het bestellen in een bepaalde besteloptie, en daarbij de vrijheid om zelf een besteloptie te kiezen, hebben als gevolg dat bestellers zich een bepaalde methode aanwennen en overige mogelijkheden niet gebruiken.
<i>Afwezigheid webshop/catalogus</i>	Ondanks dat bestellers zelf een besteloptie mogen kiezen, is hier niet altijd de mogelijkheid toe. Het beperkte aantal beschikbare webshops en catalogi leidt ertoe dat bestellers vele producten en diensten enkel met de vrije aanvraag kunnen bestellen.
<i>Aanbod in webshops/catalogi sluit niet aan op behoefte</i>	Het aanbod in webshops en catalogi is soms beperkt of sluit niet aan op de wens van de besteller, met als gevolg dat bestellers een vrije aanvraag maken voor bestellingen die ook via webshop/catalogus kunnen verlopen. Hier kunnen namelijk specifieke opmerkingen in worden geplaatst waardoor wel wordt voldaan aan de wens.
<i>Kennis & kunde</i>	Bestellers kiezen de besteloptie waarvan zij de werking snappen en waarmee zij overweg kunnen, met als gevolg dat andere bestelopties onbekend blijven.
<i>Wensen/eisen klant</i>	Bestellers volgen vaak de wens van de klant. Specifieke wensen van klanten vereisen een vrije aanvraag. Daarnaast komt het voor dat klanten een leveranciersvoorkeur aangeven waar bestellers zich standaard aan houden en dus soms bij een leverancier bestellen die geen catalogus/webshop heeft, terwijl een andere alternatieve leverancier dit wel heeft.
<i>Gedrag klant</i>	Nalatig gedrag van klanten heeft soms als gevolg dat bestellers worden gedwongen een vrije aanvraag te maken. Ook komt het voor dat bestellers aanvragen niet durven af te wijzen omdat klanten deze al in gang hebben gezet of de leverancier al is benaderd.
<i>Mate van sturing vanuit inkoop</i>	De mate waarin inkoop sturing aanbrengt heeft invloed op de keuzes die bestellers maken. Echter blijkt deze sturing momenteel te ontbreken waardoor men volledig wordt vrijgelaten. Daarnaast zorgt dit gebrek aan sturing ervoor dat bestellers zich niet bewust zijn van de belangen van de afdeling en hier dus geen rekening mee houden.

Hoofdvraag I: Wat is de huidige situatie inzake het bestelproces?

Saxion haar huidige bestelproces verloopt niet optimaal. De keuzevrijheid van bestellers omtrent het gebruik van bestelopties heeft als gevolg dat ruim 60% de vrije aanvraag kiest. Hier kan men naar eigen zeggen goed mee overweg. Dit geldt echter niet voor webshops en catalogi. Naast dat deze opties minder worden gebruikt, zijn bestellers hier ook minder bekend mee. Voornamelijk de interne catalogus is beperkt onder de aandacht gebracht en wordt mede daarom weinig gebruikt. De wensen en eisen van klanten worden door bestellers vaak nageleefd. Dit leidt tot ongeplande facturen leidt en dus tot het vaak onnodig aanmaken van leveranciers. Klanten beïnvloeden tevens de keuze voor een besteloptie. Andere beïnvloedende factoren betreffen kennis en kunde, voorkeur op basis van gemak en tijd, gewinning, het aantal beschikbaar gestelde webshops en catalogi en tevens het aanbod hierin. Tot slot blijkt uit de interviews dat bestellers zich niet allemaal bewust zijn van het belang van minder vrije aanvragen. Dit wordt te beperkt gecommuniceerd door inkoop. Dit gebrek aan sturing heeft als gevolg dat bestellers de besteloptie gebruiken die zij zelf het prettigst vinden. Dit is voor de meerderheid de vrije aanvraag.

6.2 Conclusies mogelijkheden optimalisatie bestelproces

Om in kaart te brengen welke mogelijkheden er zijn voor Saxion inzake optimalisatie van het bestelproces, zijn hierover twee onderzoeksvragen opgesteld. Deze worden hieronder beantwoord.

Deelvraag 4: Hoe sturen andere organisaties werkzaam met Proquro het bestelproces aan?

De sturingsmiddelen waarmee extern het bestelproces wordt aangestuurd zijn hieronder benoemd, geordend naar methoden & procedures, informatievoorziening en organisatie & personeel.

Onderdelen Racewagen	Sturingsmiddelen	Door
<i>Methoden & Procedures</i>	Op papier vastleggen van rechten en plichten van bestellers	TMZ, SSG
	Controleren van vrije aanvragen door inkoop	Allen
	Werken met voorraadkasten op de afdelingen	TMZ, SSG
	Afspraken met leveranciers; pas factureren na 100% levering	TMZ, SSG
	Afspraken met leveranciers; minimum bedrag dat in een webshop moet worden besteed	WUR
	Bestelgedrag in kaart brengen en aansturen met behulp van regelmatig rapportages en analyses.	Allen
	Ongewenst gedrag van bestellers bestraffen	WUR, TMZ
	Centraal goederenontvangst om overzicht te houden op levertijden en het snel afhandelen van facturen	SSG
<i>Informatievoorziening</i>	Verstrekking informatie en handleidingen met posters	SSG
	Verstrekking van informatie via de home portal van Proquro	Allen
	Verstrekking van informatie via de nieuwsbrief	WUR
	Verstrekking van informatie via een fysieke training	SSG
<i>Organisatie & Personeel</i>	(Regelmatige) opschoning leveranciersbestand door inkoop	SSG, TMZ
	Maandelijks aanbieden van fysieke training	SSG
	Training van nieuwe bestellers/medewerkers met e-learning	WUR
	Communiceren beleid met handleidingen en stroomschema's	SSG
	Organisatie richt zich continu op de mogelijkheden van het aangaan van een catalogus/webshop bij nieuwe leveranciers	SSG
	Personeel wordt direct benaderd na vertonen ongewenst gedrag	Allen
	Organisatie houdt nauw contact met leveranciers	SSG
	Afdeling inkoop maakt instructiefilmpjes	SSG

Deelvraag 5: Welke kansen ziet Proquro inzake optimalisatie van het bestelproces van Saxion?

Saxion maakt momenteel al in hoge mate gebruik van Proquro haar pakketten en diensten. Echter, de e-learning tool van Proquro zet zij nog niet in. Deze tool maakt online training mogelijk en is te allen tijde beschikbaar. Proquro ziet hierin kansen voor Saxion aangezien deze tool training mogelijk maakt zonder dat inkoop hier tijd en aandacht in hoeft te steken. Nadat een medewerker de training heeft doorlopen, hoeft de functionele beheerder desbetreffende persoon enkel te activeren tot gebruiker.

Proquro raadt Saxion daarnaast aan zich meer te richten op het sluiten van contracten met leveranciers waarmee een webshop- of cataloguskoppeling te maken valt. Communicatie met bestellers hierover is dan echter wel essentieel, zodat men op de hoogte is van de beschikbare webshops en catalogi en deze ook gebruikt. Om dit gebruik nog gemakkelijker te maken, acht Proquro het zinvol om leveranciers op locatie uit te nodigen zodat zij zelf de nodige uitleg kunnen geven. Tevens raadt zij aan te gaan werken met instructiefilmpjes en verkorte handleidingen.

Tot slot ziet Proquro het inperken van het aantal bestellers als een verbeteringsactie voor Saxion. Zij raadt aan het aantal bestellers te beperken tot maximaal 2 personen per afdeling, om zo meer specialisme en een directe mogelijkheid tot aanspraak te realiseren.

Hoofdvraag II: Welke mogelijkheden zijn er om het bestelproces inzake orders tot €5000 te optimaliseren?

Uit de drie externe interviews zijn een aantal interessante mogelijkheden aan de oppervlakte gekomen, waarmee optimalisatie van het bestelproces mogelijk kan worden gemaakt. Tevens is aan Proquro advies gevraagd t.b.v. optimalisatie van Saxion haar bestelproces. De uitkomsten worden hieronder besproken.

- Met het controleren van alle vrije aanvragen kan Saxion grip krijgen op de fouten die doorgaans worden gemaakt, het gebruik van de bestelopties en de leverancierskeuze.
- Training kan worden ingezet om het bestelgedrag te beïnvloeden, fouten te voorkomen en om eenheid/eenduidigheid te creëren inzake het bestelgedrag. Zo is er de mogelijkheid om fysieke trainingen aan te bieden of om de e-learning tool van Proquro te gebruiken.
- Opschoning van het leveranciersbestand kan voor grip en overzicht op de facturen zorgen. Tevens maakt dit het voor bestellers overzichtelijker bij wie zij wat kunnen bestellen. Mogelijk leidt dit tot meer bestellingen bij contractleveranciers.
- Rapportages die het bestelgedrag in kaart brengen kunnen inzichtelijk maken waar in het proces, en door wie fouten worden gemaakt. Dit maakt het mogelijk hier direct op te reageren en dus opvoeding van bestellers en eindgebruikers te realiseren.
- Duidelijke prijsafspraken met leveranciers wat betreft het assortiment, prijzen en prijswijzigingen in catalogi, kunnen voorkomen dat order en factuur niet matchen. Tevens kan het afspreken dat leveranciers pas factureren na 100% levering, ertoe leiden dat het aantal facturen wordt verminderd, facturen sneller worden afgehandeld en er tot slot beter overzicht wordt gecreëerd.
- Met een centrale goederenontvangst kan worden gestuurd op de levertijden. Door goederen hier direct na ontvangst binnen te boeken, wordt inzicht verkregen in de mate waarin leveranciers zich aan de gestelde levertijden houden en kan hierop worden gestuurd.
- Voorraadkasten kunnen het aantal facturen en de orderkosten verminderen, doordat deze bundeling van bestellingen mogelijk maken.
- Contracten aangaan met leveranciers met wie een webshop- of cataloguskoppeling mogelijk is.
- Inperken van het aantal bestellers tot maximaal 2 bestellers per afdeling.

7. Validiteit en betrouwbaarheid

Dit hoofdstuk bespreekt zowel de validiteit als de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Voor de validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

7.1 Begripsvaliditeit

Volgens Verhoeven (2011) omschrijft de begripsvaliditeit van een onderzoek de mate waarin een onderzoeker meet wat hij als doel heeft gesteld te meten. Dit maakt dat de begripsvaliditeit betrekking heeft op het meetinstrument, dat is gebruikt om antwoord te vinden op de adviesvraag.

In dit onderzoek is de theorie uit het theoretisch kader, voornamelijk het Racewagenmodel, leidend geweest voor de operationalisering en tevens voor de interview guides.

De aandachtsvelden uit het Racewagenmodel vormden de topics van de interview guides. Er is gekeken hoe deze velden verband houden met het bestelproces van Saxion, en de mate waarin zij het inkoopproces ondersteunen.

De interviews intern zijn open en axiaal gecodeerd, om zo betere structurering van de resultaten mogelijk te maken en tevens om zo enkel relevante informatie te gebruiken.

De bronnen voor het theoretisch kader zijn voornamelijk gevonden in de bibliotheek van Saxion. Deze zijn elk beoordeeld op basis van de AAOCC criteria. Een uitwerking hiervan is te vinden in bijlage III.

7.2 Interne validiteit

De interne validiteit bekijkt de geldigheid van de opzet van een onderzoek, waarmee de hoofdvraag wordt beantwoord (Baarda, Teunissen, & de Goede, 2009). Hierbij gaat het om het correct uitvoeren van redeneringen, en dus de mate waarin onderzoeksbevindingen dat wat zich in de praktijk afspeelt goed weergeven. De volgende acties zijn ondernomen om deze validiteit te realiseren:

- Om zoveel mogelijk diepgang aan te brengen, zijn de inzichten, voortgekomen uit de interviews, behandeld in de daarop volgende interviews en kennissessies.
- De interviews met de bestellers zijn alle volledig uitgeschreven, getranscribeerd en gecodeerd, voordat er conclusies zijn getrokken of verbanden zijn gelegd.
- Aan de respondenten is voorafgaand aan de interviews duidelijk gemaakt dat de antwoorden anoniem blijven, om te voorkomen dat er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven.
- Tijdens de interviews en kennissessies zijn bevestigingsvragen gesteld, gebaseerd op hetgeen respondenten zeiden. Dit is gedaan om te controleren of dat wat is gezegd ook daadwerkelijk klopt met wat respondenten wilden zeggen.

7.3 Externe validiteit

De externe validiteit van een onderzoek omschrijft de mate waarin de onderzoeksresultaten ook geldig zijn onder andere omstandigheden, op andere plaatsen en bij andere objecten dan de eenheden van het onderzoek (Boeije & 't Hart, 2010). De volgende acties hebben een bijdrage geleverd aan het waarborgen van de externe validiteit:

- Door alle zes de interne interviews af te nemen bij verschillende afdelingen binnen Saxion, is getracht een zo goed mogelijke afspiegeling te maken van de gehele populatie. Daarnaast hebben de kennissessies zowel in Deventer als in Enschede plaatsgevonden, om zo input te krijgen van zowel bestellers werkzaam in Enschede als bestellers werkzaam in Deventer.
- Door extern zowel binnen als buiten de onderwijsbranche onderzoek te doen is getracht generaliseerbaarheid te realiseren, waarbij algemene uitspraken kunnen worden gedaan over

organisaties werkend met Proquiro. Echter, slechts een drietal organisaties is hiervoor benaderd. Gezien de grote hoeveelheid organisaties werkend met Proquiro, maakt dit het niet mogelijk om uitspraken te doen over de totale populatie.

Voorafgaand aan de kennissessies werd getracht de helft van de bestellers (90) bij elkaar te krijgen, uiteindelijk zijn dit er 65 geworden. Dit maakt het lastiger om uitspraken te doen voor de totale groep bestellers, wat mogelijk de externe validiteit in het geding brengt. Echter kwamen de uitkomsten uit de verschillende sessies dusdanig overheen, dat verwacht wordt dat deze generaliseerbaar zijn voor de gehele populatie. Om dit te kunnen bevestigen zou een enquête achteraf naar alle 180 bestellers kunnen worden gestuurd. Omwille van de tijd is dit niet gebeurd.

7.4 Betrouwbaarheid

Baarda (2014) omschrijft de betrouwbaarheid van een onderzoek als de mate waarin resultaten, voortkomend uit onderzoek, onafhankelijk zijn van toeval. Voor dit onderzoek geldt dat intern de beleving van de respondenten centraal stond. Verhoeven (2011) beweert dat dit de betrouwbaarheid in het geding kan brengen, omdat beleving volgens haar tijdsafhankelijk is en dus op elk moment kan veranderen. Echter is getracht om de huidige situatie in kaart te brengen. Alle interviews hebben dan ook in dezelfde week plaatsgevonden, de kennissessies in de twee weken daarop. Er wordt verwacht dat in dit tijdsbestek de beleving van de populatie geen verandering heeft doorgemaakt, aangezien zich gedurende deze weken geen wijzigingen hebben plaatsgevonden voor wat betreft het bestelproces. Om deze reden wordt er vanuit gegaan dat dezelfde resultaten worden verkregen indien het onderzoek in korte tijd opnieuw zou worden afgenomen. Om hier zeker van te zijn zou na afloop van de sessies nog een keer contact kunnen worden gelegd met de bestellers die aanwezig waren. Deze terugkoppeling heeft niet plaatsgevonden, maar had de betrouwbaarheid wel kunnen verhogen.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen en te verhogen, zijn de volgende acties ondernomen:

- Er is gebruikt gemaakt van triangulatie om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen, doordat er verschillende dataverzamelmethodeën zijn ingezet om tot de gevonden resultaten te komen. Er zijn interviews afgenomen, er is een groepsdiscussie geweest, er zijn documenten van Saxion geanalyseerd en er zijn enquêtes afgenomen.
- Verhoeven (2011) geeft aan dat de betrouwbaarheid kan worden verhoogd door een goede registratie van de methoden en stappen. Om deze transparantie te realiseren, en daarbij verdraaiing van de resultaten te voorkomen, is de gehele methodologie vooraf vastgelegd, en zijn de interne interviews opgenomen en volledig uitgeschreven. Ook zijn de kennissessies en de externe interviews opgenomen.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek nog verder te verhogen, wordt aangeraden om vervolgonderzoek te doen. In dit onderzoek is binnen Saxion enkel contact gezocht met de bestellers. Daarbij is tevens getracht te achterhalen welke invloed eindgebruikers op deze populatie heeft. Echter, de eindgebruikers zelf zijn niet gecontacteerd, met als gevolg dat de situatie slechts vanuit één kant is bekeken. Dit zal worden meegenomen in de aanbevelingen.

Dit hoofdstuk heeft de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken. Het volgende hoofdstuk omvat het uiteindelijke advies dat is opgesteld voor Saxion.

8. Advies

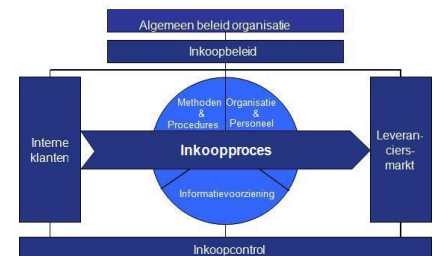
In het vorige hoofdstuk is aandacht geschonken aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit hoofdstuk vormt een advies, gebaseerd op de onderzoeksresultaten en de conclusies die op basis van deze onderzoeksresultaten zijn getrokken.

8.1 Inleiding

In hoofdstuk 1.5 is zowel een adviesdoel als een adviesvraag geformuleerd voor dit onderzoek. Het adviesdoel is een bijdrage leveren aan een toename van het aantal webshop- en catalogusbestellingen, door een plan te schrijven inzake het realiseren van procesoptimalisatie binnen het inkoopproces. De adviesvraag die hierbij is opgesteld luidt: *'Hoe kan afdeling inkoop van Saxion het inkoopproces inzake orders tot €5000 optimaliseren, om hiermee een toename in het aantal webshop- en catalogusbestellingen te realiseren?'*

8.2 Koppeling onderzoeksresultaten met theorie

De theorie die is aangedragen en tevens is ingezet om tot de onderzoeksresultaten te komen, wordt nu gekoppeld aan deze resultaten. In het theoretisch kader is een model gekozen, dat fungeert als leidraad om de huidige situatie in kaart te brengen bij zowel Saxion als externe organisaties. Dit model betreft het Racewagenmodel, hiernaast nog eens te zien.



Figuur 8.1 – Racewagenmodel

8.2.1 Racewagenmodel en intern onderzoek

De interviews zijn gestructureerd naar o.a. de elementen uit het Racewagenmodel, zoals deze benoemd zijn in het theoretisch kader. Hiermee is getracht te achterhalen waar zich de knelpunten bevinden in het huidige proces. Vervolgens is dit uitgediept in de kennissessies. De cirkel uit het Racewagenmodel kent drie aandachtsvelden, te weten: methoden en procedures, informatievoorziening en tot slot organisatie en personeel. Idealiter zijn dit de drie velden die samen het inkoopproces direct ondersteunen. In hoeverre dit voor Saxion ook het geval is, wordt hieronder kort gerecapituleerd.

Methoden & procedures

De interviews en kennissessies hebben bevestigd dat afdeling inkoop onvoldoende regels en procedures heeft vastgelegd richting haar bestellers en interne klanten. Het formulier dat officieel dient te worden gebruikt bij aanvragen is bijvoorbeeld niet bekend bij bestellers. Het gebruik ervan is niet vastgelegd en zelfs de aanwezigheid van dit formulier is niet gecommuniceerd. Tevens zetten medewerkers zelf bestellingen in gang zonder dat zij bestelrechten hebben, en worden nieuwe leveranciers al benaderd voordat deze zijn aangevraagd, of de aanvraag is goedgekeurd. Bestellers kunnen nergens naar verwijzen als klanten dit veroorzaken, en dus laten ze het toe. Rollen, rechten en plichten van bestellers en eindgebruikers staan niet vastgelegd, met als gevolg ongeplande facturen, onnodige aanmaak van nieuwe leveranciers en onvoldoende grip op het bestelproces, zoals benoemd in hoofdstuk 5.1. Dit maakt het aanbrengen van sturing lastig.

Informatievoorziening

De informatievoorziening vanuit inkoop naar bestellers toe verloopt niet optimaal. Bestellers maken beperkt gebruik van Connect, waardoor ze belangrijke informatie en hulp (handleidingen, uitleg, forum) niet raadplegen. Zij vinden het platform onduidelijk en onhandig. Het feit dat vrijwel alle bestellers aangeven het aanvraagformulier op Connect niet te kennen, bevestigt dit beperkte gebruik. Ook wijst onderzoek uit dat afdeling inkoop beperkt terugkoppeling/feedback geeft aan bestellers. Bestellers geven aan weinig tot niets terug te horen over de wijze waarop zij handelen of de fouten die zij

maken omtrent bestellingen. Toch heeft onderzoek uitgewezen dat er momenteel veel fouten worden gemaakt, tevens omschreven in de inleiding van dit rapport. Deze fouten worden dus eigenhandig gecorrigeerd door inkoop of financiën en vervolgens niet teruggekoppeld naar de veroorzaker, waardoor deze mogelijk onbewust structureel fout gaat handelen.

Organisatie en personeel

Onderzoek doet vermoeden dat minimaal 25% van de bestellers kennis, opleiding en ervaring mist, zoals omschreven in hoofdstuk 5.2.1. Er vindt beperkt training plaats en bestelrechten kan men krijgen zonder hiervoor een training te volgen. Dit heeft als gevolg dat bestellers zichzelf wegwijs maken met het bestellen, waardoor iedereen zijn eigen manier van bestellen hanteert. De enquêteresultaten in hoofdstuk 5.2.2 hebben tevens uitgewezen dat 40% van de aanwezige bestellers in de sessies geen gebruikmaken van webshops. Voor de interne catalogus ligt dit percentage nog hoger, namelijk op 75%. Inkoop brengt weinig sturing aan op het bestelgedrag. Dit leidt er daarnaast toe dat bestellers over zich heen laten lopen door interne klanten, wat niet overeenkomt met de missie van afdeling inkoop, waarin zij aangeeft een regisserende schakel te zijn, die proactief zorgt voor toegevoegde waarde.

8.2.2 Racewagenmodel en extern onderzoek

Extern zijn er drie interviews afgenomen. Hieronder wordt voor de drie elementen uit het Racewagenmodel toegelicht in hoeverre deze het inkoopproces van deze drie organisaties ondersteunen. Om dit te achterhalen zijn de inkoopmanagers van de externe organisaties geïnterviewd. Deze organisaties betreffen Trivium Meulenbelt Zorg (vanaf nu TMZ), Stichting Saxenburg Groep (vanaf nu SSG) en Wageningen University & Research (vanaf nu WUR).

Methoden & procedures

De benaderde organisaties leggen alle drie meer vast dan Saxion inzake de wijze waarop bestellers dienen te handelen. TMZ en SSG hebben specifiek de rollen, rechten en plichten van bestellers vastgelegd. Indien hier niet naar gehandeld wordt onderneemt afdeling inkoop consequenties. Fouten worden tevens teruggekoppeld bij alle drie de organisaties en onjuiste bestellingen worden afgekeurd. Hiermee vindt er opvoeding van het personeel plaats.

Informatievoorziening

Geen van de organisaties werkt, zoals Saxion doet, met een online platform. De informatievoorziening verloopt via de home portal van Proquiro en waar nodig via de mail. Alle drie de organisaties geven aan hier tevreden over te zijn. Bij SSG worden er daarnaast instructiefilmpjes gemaakt die bestellers helpen bij het bestellen. Deze filmpjes plaatsen zij op de portal van Proquiro, zodat bestellers tijdens het aanmaken van een bestelling in Proquiro dit hulpmiddel direct binnen handbereik hebben.

Organisatie & personeel

Wat betreft de kennis en opleiding van bestellers bij andere organisaties is navraag gedaan bij het management van deze organisaties. Deze navraag doet sterk vermoeden dat de kennis van desbetreffende bestellers hoger is dan die van bestellers van Saxion. Doordat bij WUR en SSG medewerkers eerst een training moeten doorlopen voordat ze bestelrechten ontvangen, beschikken zij voorafgaand aan de eerste bestelling al over alle voor hen relevante informatie omtrent het bestelproces. SSG geeft daarbij aan dat de door haar aangeboden fysieke training tevens wordt gebruikt om bestellers bekend te maken met het inkoopbeleid en de regels en procedures. Veelvoorkomende problemen als ongeplande facturen worden tevens behandeld in deze training. Een fysieke training maakt het daarnaast mogelijk onduidelijkheden en vragen van bestellers direct weg te nemen. Bij WUR dienen bestellers de e-learning tool van Proquiro te doorlopen om bestelrechten te kunnen ontvangen.

8.3 Alternatieven

In hoofdstuk 8.2 zijn de resultaten gekoppeld aan het Racewagenmodel. Daaruit is geconcludeerd dat de drie besproken velden uit dit model momenteel het inkoopproces van Saxion nog niet optimaal ondersteunen. Hieronder worden vijf alternatieven aangedragen waarmee deze ondersteuning kan worden verbeterd. Hierbij wordt de kennis toegepast die is opgedaan tijdens het schrijven van het theoretisch kader, de deskresearch, en de externe interviews. Hierbij dient benadrukt te worden dat het ene alternatief het ander niet uitsluit.

Alternatief 1: Opleiden en trainen van bestellers

Uit de onderzoeksresultaten kwam naar voren dat bestellers kampen met een gebrek aan kennis en kunde ten aanzien van het bestellen als gevolg van een gebrek aan opleiding, beperkt gebruik van Connect en gebrek aan terugkoppeling vanuit de afdeling. Deze drie knelpunten hebben ertoe geleid dat het huidige webshop- en catalogusgebruik op slechts 12% ligt zoals omschreven in de aanleiding. Bestellers worden niet opgeleid inzake het gebruik van deze opties. Ze worden er niet op gewezen deze opties te gebruiken en ze hebben tevens niet de tijd zich hier zelf in te verdiepen. Training en opleiding kunnen deze knelpunten wegnemen en tevens worden ingezet om doelstellingen te communiceren, evenals het belang van een hoger webshop- en catalogusgebruik. De enquêteresultaten in hoofdstuk 5.2.2 wijzen uit dat 50% van de aanwezige bestellers tijdens de sessies niet of niet zo op de hoogte was van dit belang voorafgaand aan de sessies. Bij twee van de drie extern benaderde organisaties (TMZ en SSG) vindt deze training al plaats. Het webshop- en catalogusgebruik liggen daar dan ook vele malen hoger dan bij Saxion. Dit alternatief sluit aan op de strategie voor routineproducten benoemd in hoofdstuk 2.2.7, waarin wordt benoemd dat deze de bestelprocedures dient te vereenvoudigen. Het opleiden van bestellers rondom het gebruik van webshops en catalogi, zal resulteren in een hoger gebruik ervan gezien de bereidheid van de bestellers om deze bestelopties meer te gaan gebruiken. Dit zal de bestelprocedures vervolgens vereenvoudigen aangezien hierdoor minder vrije aanvragen hoeven te worden gecontroleerd en gecorrigeerd, en bestellingen dus worden geautomatiseerd.

Alternatief 2: Vastleggen en communiceren van regels en procedures

Intern onderzoek heeft uitgewezen dat de afdeling momenteel niet tot beperkt stuurt op het (bestel)gedrag van bestellers en eindgebruikers. Als gevolg ontstaat er ongewenst gedrag, wat enkel leidt tot gevolgen voor de afdeling. Goed gecommuniceerde regels en procedures kunnen dit gedrag tegengaan. Tevens bieden deze bestellers de mogelijkheid grip te krijgen op het handelen van de klant. Momenteel kunnen zij nergens naar verwijzen indien de klant ongewenst gedrag vertoont. Het vastleggen van rollen, rechten en verantwoordelijkheden kan dit tegenaan, en biedt de mogelijkheid consequenties te stellen indien men hier niet naar handelt. Bij SSG en TMZ worden soortgelijke documenten al opgesteld en worden deze gehanteerd ter sturing en verduidelijking. In het theoretisch kader is benoemd dat de methoden en procedures het inkoopproces idealiter direct ondersteunen. Dit alternatief zal daar in hoge mate aan bijdragen. Tevens kan inkoop hiermee doelmatigheid en rechtmatigheid realiseren.

Alternatief 3: Inperken keuzevrijheid door opleggen van keuzes

Een derde optie waarmee het bestelproces kan worden geoptimaliseerd, en daarmee het webshop- en catalogusgebruik worden verhoogd, betreft het inperken van de vrijheid van bestellers. In hoofdstuk 4.1 is omschreven dat bestellers momenteel zelf een besteloptie mogen kiezen, met als gevolg dat de meerderheid de vrije aanvraag kiest. Bestellers beperken in deze keuze zal resulteren in meer gewenst gedrag en dus optimalisatie van het inkoopproces kunnen realiseren. Het dichtzetten van de vrije aanvraag bij leveranciers waarmee een webshop- of cataloguskoppeling is gemaakt, kan een maatregel zijn om daarmee de gewenste optimalisatie te realiseren.

Alternatief 4: Aantal webshops/catalogi verruimen

Momenteel heeft Saxion 18 webshops en 26 catalogi beschikbaar waarbinnen besteld kan worden. Uit hoofdstuk 5.1 en 5.2.1 kan worden geconcludeerd dat dit er te weinig zijn volgens webshop en catalogus gebruikers. Er is behoefte aan voornamelijk meer webshops. Bestellers benoemen het tekort hiervan regelmatig als reden voor het kiezen van de vrije aanvraag. Door te kijken met welke huidige gecontracteerde leveranciers een webshop/catalogus kan worden ingeregeld zou dit knelpunt deels al ondervangen kunnen worden. Tevens kan ook bij de aanvraag en selectie van nieuwe leveranciers als criterium worden meegenomen dat hier naar wordt gekeken. Echter gaan hier kosten mee gemoeid en is dit dus niet relevant voor elke leverancier. Het verruimen van het aantal catalogi vraagt echter om een strikt beleid omtrent het up to date houden van prijzen en het assortiment van interne catalogi, zodat er wordt besteld op basis van juiste prijsindicaties.

Alternatief 5: Extra stap toevoegen aan het bestelproces

Bij Saxion gaan alle vrije aanvragen tot €5000 zonder controle direct door naar de leverancier. Inkoop heeft geen grip op deze aanvragen. Uit onderzoek, omschreven in hoofdstuk 5.3, komt naar voren dat bij de drie benaderde organisaties deze controle wel aanwezig is. Naast dat deze controlestap het gebruik van de bestelopties aanstuurt kan er ook invloed mee worden uitgeoefend op de leverancierskeuze, en kunnen fouten op tijd worden gecorrigeerd. Tot slot maakt deze extra stap een stukje opleiding mogelijk doordat fouten direct kunnen worden teruggekoppeld naar de juiste persoon. De extra stap geeft inzicht in wie er weinig tot geen webshops/catalogi gebruiken. Na een onnodige vrije aanvraag kunnen deze mensen persoonlijk worden benaderd en eventueel worden geholpen bij een webshop- of catalogusbestelling, of door worden verwezen naar andere hulpmiddelen. Kort samengevat worden meerdere knelpunten met dit alternatief opgelost. De stap garandeert grip op het bestelproces en oefent invloed uit op het handelen van de interne klant.

In het theoretisch kader in hoofdstuk 2.2.7 is benoemd dat bij de inkoop van routineproducten de focus o.a. dient te liggen op het vereenvoudigen van bestelprocedures, logistieke en administratieve procedures. Met de extra controlestap kan dit worden gerealiseerd doordat deze het aantal fouten terug doet laten dringen, waardoor de administratieve last achteraf wordt verminderd. Daarnaast biedt zij sturing mogelijk op het webshop- en catalogusgebruik, doordat deze bestelopties automatisch zijn ingevuld en een toenemend gebruik ervan dus bijdraagt aan vereenvoudiging van de bestelprocedures.

8.3.1 Criteria

De alternatieven die hierboven zijn geformuleerd worden in de volgende paragraaf afgewogen met behulp van een multicriteria-analyse, op basis van de volgende vier criteria:

1. De mate waarin het alternatief aansluit op de missie van afdeling inkoop: *'Saxion Inkoop is een klantgerichte afdeling die op een integere wijze als regisserende schakel in de organisatie, proactief zorgt voor toegevoegde waarde op het gebied van integrale kostenreductie ten behoeve van het verwerven van goederen, diensten en werken'*.
2. De mate waarin het alternatief aansluit op de volgende doelstellingen van inkoop:
 -) Het vergroten van de doelmatigheid.
 -) Het borgen van de rechtmatigheid.
3. De mate waarin het advies snel en gemakkelijk te implementeren is.
4. De mate waarin het alternatief financieel aantrekkelijk is.

8.4 Afweging alternatieven

De alternatieven hierboven kunnen op elk van de 4 gedefinieerde criteria een score realiseren van 1 tot en met 5, waarbij "1 = negatief effect, weinig invloed" tot "5 = positief effect, veel invloed".

Criterium	Alternatief 1	Alternatief 2	Alternatief 3	Alternatief 4	Alternatief 5
<i>Aansluiting bij missie</i>	3	4	2	3	5
<i>Aansluiting bij doelstellingen</i>	2	4	3	4	5
<i>Gemakkelijk en snel implementeerbaar</i>	4	3	4	2	3
<i>Financieel aantrekkelijk</i>	3	4	3	4	3
Totaal	<u>13</u>	<u>15</u>	<u>12</u>	<u>12</u>	<u>16</u>

Figuur 8.2 – Beoordeling alternatieven

Elke alternatief is afgewogen op basis van de gedefinieerde criteria. Hiervoor wordt verwezen naar bijlage XVII. Hieronder vindt een omschrijving plaats van het gekozen alternatief.

Gekozen alternatief voor Saxion

Alternatief 5 vormt het uitgangspunt voor dit advies. Echter, om o.a. het financiële resultaat ervan te versterken wordt dit alternatief gecombineerd met de alternatieven 1, 2, en 4. Deze alternatieven kunnen gezamenlijk een besparing in tijd, fouten, correcties en geld opleveren. Al met al kan worden gesteld dat de vier hierboven benoemde alternatieven elkaar versterken indien succesvol toegepast. Tevens vergen de drie alternatieven ter ondersteuning van alternatief 5, de controlestap, weinig tijd en geld waardoor het mogelijk is ze te combineren met dit alternatief. Alternatief 3, het opleggen van keuzes, is momenteel te klantenvriendelijk aangezien bestellers vandaag de dag slechts beperkt bekend zijn met het bestellen in webshops en catalogi. Echter zou dit alternatief later in het project kunnen worden ingevoerd door alle onnodige vrije aanvragen af te keuren, waarna bestellers worden gedwongen dezelfde aanvraag opnieuw aan te maken in een webshop of catalogus. Voor nu is dit echter nog niet reëel gezien het huidige kennis- en kundedebrek omtrent deze bestelopties.

8.5 Advies

In de vorige paragraaf is omschreven dat alternatief 5 het uitgangspunt vormt voor dit advies, in ondersteuning van de alternatieven 1, 2 en 4. Voor afdeling inkoop wordt geadviseerd een controlestap toe te voegen aan het bestelproces op de vrije aanvragen. De webshop- en catalogusbestellingen verlopen al foutloos. In paragraaf 8.3.5 is omschreven welke knelpunten deze extra stap oplost. Daarnaast worden er nog een drietal aanbevelingen gedaan ter ondersteuning van dit alternatief die het beoogde resultaat van dit alternatief gezamenlijk versterken. Deze worden hieronder besproken.

- Er wordt geadviseerd bestellers te trainen met instructiefilmpjes. Deze nemen bestellers visueel mee in het bestelproces. Voornamelijk 'oudere' bestellers en bestellers die nog nooit via webshops/catalogi hebben besteld brengen deze duidelijkheid. De filmpjes moeten te allen tijde kunnen worden geraadpleegd. Tevens dient dit raadplegen verplicht te worden gesteld aan werknemers die bestelrechten aanvragen. Vervolgens kan inkoop telefonisch of met behulp van een kleine toets testen of desbetreffende medewerker de procedures snapt en eventueel nog extra informatie verstrekken. Hier dient ook Connect in mee te worden genomen zodat bestellers weten waar zij relevante informatie kunnen vinden. Dit zal het huidige knelpunt omtrent de

informatievoorziening tegengaan en de kennis van bestellers verhogen. Instructiefilmpjes kosten de afdeling weinig tijd in vergelijking tot het (maandelijks) aanbieden van fysieke trainingen en is goedkoper dan de e-learning tool van Proquo. Aangezien alternatief 5 al een fikse investering vergt is dit een gewenste, goedkope oplossing.

- Ook wordt geadviseerd een document op te stellen waarin de rollen, rechten en verantwoordelijkheden van bestellers en eindgebruikers worden vastgelegd. Dit biedt bestellers de mogelijkheid eindgebruikers op te voeden. Daarnaast kan inkoop dit document gebruiken om sturing aan te brengen indien bestellers ongewenst gedrag vertonen. In dit document dienen ook de gevolgen van ongewenst gedrag vastgelegd te worden. Inkoop kan in dit document bijvoorbeeld consequenties stellen aan maverick buying, een begrip eerder besproken in hoofdstuk 2.2.3. Ook het niet bestellen bij preferred suppliers, en het veroorzaken van ongeplande facturen kan hiermee worden tegengegaan.
- Het verruimen van het huidige aantal webshops (18) en catalogi (26) waarbinnen besteld kan worden, is vermoedelijk essentieel om de gestelde ambitie te kunnen behalen. Echter, gezien de kosten voor de leverancier die dit in moet regelen, is het enkel aantrekkelijk bij leveranciers bij wie veel wordt ingekocht. Op basis van de ABC- analyse die Saxion uit heeft gevoerd zoals omschreven in hoofdstuk 1, kan inzichtelijk worden gemaakt met welke leveranciers dit aantrekkelijk is en dit in gang worden gezet door desbetreffende leveranciers te contacteren. Ook wordt geadviseerd om bij het aanmaken van een nieuwe leverancier dit punt direct mee te nemen als criterium. Tot slot is het daarbij van belang om eerst het aanbod/assortiment van desbetreffende leverancier goed te inventariseren, om daarmee te voorkomen dat er alsnog vrije aanvragen worden aangemaakt als gevolg van een te beperkt assortiment.

Mate van aansluiting bij strategie voor routineproducten

De 4 aanbevelingen die hierboven zijn aangedragen en gezamenlijk één advies zullen vormen, vinden aansluiting bij het strategisch inkoopbeleid voor routineproducten zoals deze in het theoretisch kader in hoofdstuk 2.2.7 is omschreven. Hierin is benoemd dat dit beleid zich dient te focussen op o.a. vereenvoudiging van bestelprocedures, logistieke en administratieve procedures en tevens op standaardisatie. De controlestep ontzorgt bestellers wat betreft het selecteren van een btw-tarief en kostensoort en indien gewenst ook bij de keuze voor een leverancier. Tevens ontzorgt het financiën doordat zij hier achteraf geen correctie meer op uit te hoeven voeren. Daarnaast wordt het logistieke proces vereenvoudigd, doordat er een snellere match van facturen zal plaatsvinden, wat tot snellere betalingen kan leiden. Het document waarin de rollen, rechten en verantwoordelijkheden worden vastgelegd, alternatief 2, leidt tot eenduidigheid en standaardisatie wat betreft de wijze waarop inkoop optreedt tegen ongewenst gedrag. Verruiming van webshops en catalogi draagt hier tevens ook aan bij, doordat het bestelproces van deze bestelopties automatisch is ingevuld. Tot slot zorgt training voor meer kennis bij bestellers waardoor voor hen processen logischer en eenvoudiger worden.

8.5.1 Organisatorische en financiële consequenties

Hieronder worden de organisatorische en financiële consequenties van het advies omschreven. Daarbij wordt op financieel gebied uitgegaan van een tijdsduur van 3 jaar.

Organisatorische consequenties

Organisatorisch gezien vergt alternatief 5, vooral het eerste jaar na implementatie, veel tijd. Alle vrije aanvragen dienen handmatig te worden beoordeeld en gecorrigeerd. Hoeveel dat er op het moment van invoering dagelijks zijn kan simpel worden berekend. In hoofdstuk 1 is benoemd dat er in 2015 ruim 20.000 orders zijn geweest voor routineproducten, waarvan 88% via de vrije aanvraag verliep, ruim 17500.

Uitgaande van 250 werkdagen per jaar moeten er dagelijks $17500/250 = 70$ orders worden gecontroleerd. Echter, de controlestap maakt het mogelijk om bestellers te sturen op het webshop- en catalogusgebruik en tevens zal een verruiming van het aantal webshops/catalogi hier ook aan bijdragen. Instructiefilmpjes kunnen vervolgens de bestellers die onbekend zijn met deze bestelopties op weg helpen. Deze gezamenlijke acties zullen snel resulteren in een verhoogd webshop- en catalogusgebruik, waardoor het te controleren aantal vrije aanvragen snel zal afnemen. Indien de afdeling het voor elkaar krijgt om met vrijwel alle voor haar interessante leveranciers een catalogus of webshop in te regelen in het eerste half jaar, zal de gestelde ambitie van 50% webshop- en catalogusbestellingen in 2019 gemakkelijk te realiseren zijn. Tevens is in hoofdstuk 4.1 inzichtelijk gemaakt dat over 2015 60.5% van de aanvragen die via webshops of catalogi kunnen worden aangemaakt, zijn aangemaakt in de vrije aanvraag (zie ook bijlage XVI). Het aantal mogelijke orders via webshops en catalogi betrof in dat jaar bijna 5000, 25% van het totaal. Indien inkoop na training van bestellers inzake webshops en catalogi, onnodige aanvragen af gaat keuren, zal het percentage webshop- en catalogusbestellingen ruimschoots stijgen (momenteel 15%). Door middel van het inregelen van meer webshops en catalogi wordt hier verder aan bijgedragen. Een concrete inschatting van het effect hiervan is lastig te maken gezien de afhankelijkheid van de leveranciers. Deze zullen moeten worden overtuigd van de voordelen van een catalogus of webshop, en bereid zijn hierin te investeren.

Zoals hierboven omschreven kan de afdeling onnodige vrije aanvragen gaan afkeuren in plaats van handmatig corrigeren op het moment dat de bestellers over genoeg kennis en kunde beschikken omtrent deze bestelopties. Er wordt verwacht dat dit na ruim een half jaar mogelijk dient te zijn indien training meteen aan het begin van de implementatie plaats gaat vinden. De instructiefilmpjes en regels en procedures hoeven enkel eenmalig te worden opgenomen/vastgelegd, waardoor de focus op alternatief 5 kan liggen en op het aangaan van meer webshops en catalogi.

Afdeling inkoop heeft duidelijk uitgesproken meer grip te willen krijgen op het bestelproces en daar tevens budget voor te hebben en capaciteit voor in te willen zetten.

Hieronder is een inschatting gemaakt van de effecten van het advies op het webshop- en catalogusgebruik. Over 2015 zijn er 20297 orders aangemaakt. Dit aantal wordt ook gehanteerd voor de daaropvolgende jaren. De W in deze tabel staat voor webshops en de C voor catalogus.

Aantallen en percentages	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Totaal aantal orders op jaarbasis</i>	20297	20297	20297	20297	20297
<i>Aantal mogelijke W&C orders</i>	4721	6000	10149	12178	13193
<i>Percentage mogelijk aantal W&C orders</i>	24%	30%	50%	60%	65%
<i>Daadwerkelijk aantal W&C orders</i>	1876	3045	7612	10351	12533
<i>Percentage daadwerkelijk aantal W&C orders</i>	39.5%	51%	75%	85%	95%

Figuur 8.3 – schatting effect uitvoering advies in cijfers

In de onderste rij is te zien dat naar verwachting in 2019 vrijwel geen onnodige vrije aanvragen meer worden gemaakt, aangezien webshops en catalogi dan standaard worden gebruikt indien hier de mogelijkheid toe is. Het afkeuren van onnodige vrije aanvragen in de toekomst maakt dit mogelijk. Tevens heeft onderzoek extern uitgewezen dat dit percentage mogelijk is op basis van deze maatregel (TMZ kent 95% webshop- en catalogusbestelling en 5% vrije aanvragen). In bovenstaande tabel is te zien dat de ambitie van 50% webshop- en catalogusbestellingen naar verwachting ruimschoots zal worden behaald. Indien het aantal catalogi en webshops wordt verruimd en er streng wordt gestuurd op het gebruik ervan, zal dit resulteren in bijna volledige benutting van deze bestelopties. Daarbij dient de kanttekening te

worden gemaakt dat er altijd onvoorziene situaties voor kunnen komen waar met behulp van een vrije aanvraag op moet worden geanticipeerd.

Financiële consequenties

Het advies is financieel haalbaar wanneer inkoop voldoende financiële armkracht heeft om het advies uit te voeren. Deze paragraaf benoemt welke kosten er gemaakt worden bij het toevoegen van een extra stap aan het bestelproces. Voor de overige aanbevelingen wordt geen berekening gemaakt. Dit zijn acties van kleine omvang, die inkoop zelf op zich kan nemen zonder hiervoor extra personeel in te schakelen. Tevens omvatten deze aanbevelingen grotendeels eenmalige handelingen.

Alternatief 5, het controleren van alle vrije aanvragen, vergt echter veel meer tijd en dus ook geld. Dit kan de afdeling niet volledig zelf realiseren zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de huidige werkzaamheden. Zoals in de vorige paragraaf aangegeven zullen er in eerste instantie dagelijks 70 orders moeten worden gecontroleerd. Daarbij is tevens uitgelegd dat dit aantal snel zal afnemen. De ambitie van inkoop is om in 2019 minimaal 50% van de bestellingen via webshops- en catalogi te laten verlopen. Echter heeft de berekening in de vorige paragraaf dit percentage op 65% gezet. Uitgaande van 250 werkdagen per jaar zou dit betekenen dat er eind 2019 nog ongeveer 28 vrije aanvragen per dag dienen te worden gecontroleerd (jaarlijkse orders $(20297 \times 0.35):250$).

Om deze controlestap snel en efficiënt te laten verlopen, is het van belang dat enkel inkoopexperts deze taak uitvoeren. Het toewijzen van juiste kostensoorten en btw-tarieven, en het beoordelen/vinden van een geschikte leverancier vergt specifieke kennis. Tevens dient er kennis te zijn om bestellers te helpen met de vragen waarmee zij eventueel kampen. Momenteel is de functionele beheerder binnen inkoop aanspreekpunt voor vragen omtrent het gebruik van Proquiro. Hij beheert dit systeem en heeft specialistische kennis omtrent het gebruik ervan. De functie van deze persoon wijzigt in 2017 waardoor 0.5 FTE beschikbaar komt. Door het jaarlijks afnemende aantal te controleren vrije aanvragen zal ook het aantal FTE's kunnen worden afgebouwd. De tabel op de hieronder geeft een schatting van de investering, gebaseerd op de schatting die eerder in deze paragraaf is gemaakt inzake het toenemende gebruik van webshops en catalogi.

Expertise	FTE	Aantal medewerkers	Intern/extern	Kosten per jaar	Geplande duur
<i>Projectleider</i>	0.5	1	Intern	Valt onder taak medewerker inkoopteam	Tot het moment dat alle bestellers overweg kunnen met webshops en catalogi, en regels en procedures worden gehanteerd en gecommuniceerd (+/- 1 jaar).
<i>Financieel expert</i>	0.5	1	Intern	Valt onder taak medewerker financiën	Totdat er geen onnodige vrije aanvragen meer plaatsvinden en bestellers uit zichzelf webshop of catalogus kiezen (+/- 2 jaar).
<i>Inkopers</i>	2	2	Extern	+/- €160.000	Ergens in jaar 2 mogelijk naar 1 FTE doordat het aantal te controleren vrije aanvraag binnen 2 jaar al gehalveerd zal zijn.
<i>Functioneel beheerder</i>	0.5	1	Intern	vrijgekomen	Gehele looptijd. Deze persoon is essentieel bij technische kwesties. Tevens ook aanspreekpunt voor bestellers.
Totaal	3.5	5	–	€160.000, –	–

Figuur 8.4 – schatting kosten implementatie advies.

Hierboven is een inschatting gemaakt van de kosten van het advies. Hierin is benoemd dat afbouw van FTE mogelijk is na verloop van tijd. De kosten voor het eerste jaar bedragen zoals te zien rond de €160.000. Volgens het CBS (2014) kost een werknemer gemiddeld rond de €33 per uur. Echter, gezien de specialistische kennis van inkopers zijn deze kosten op €43 per uur geschat. De kosten van een medewerker tegen dit tarief, op basis van een fulltime functie, bedragen jaarlijks rond de €80.000. Er wordt verwacht dat deze kosten na ongeveer anderhalf jaar kunnen worden gehalveerd, waarna het project nog anderhalf doorgaat met één externe inkoper minder. De totale investering zal dan naar schatting dus ongeveer €360.000 bedragen $((160.000 * 1.5) + (80.000 * 1.5))$. Hier dient echter de kanttekening bij te worden gemaakt dat deze berekening is gemaakt op alle vrije aanvragen, niet enkel op de vrije aanvragen tot €5000. Dit is gedaan aangezien wordt geacht dat dit advies ook op aanvragen boven dit bedrag van toepassing is. Om deze reden is voor een meer volledige berekening gekozen.

Verwachte baten

Hierboven is benoemd welke kosten er gemoeid gaan met de implementatie van het advies. Hieronder worden de kwantitatieve en kwalitatieve verwachte baten ervan opgesomd en kort toegelicht.

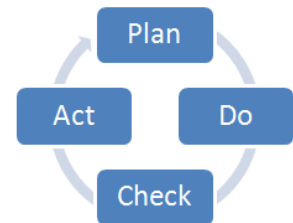
- ✚ Verbetering betaaltermijn en betalingskorting. Door het huidige hoge mismatch percentage (30%) blijven facturen lang openstaan waardoor het betaaltermijn van 60 dagen overschreden wordt. Dit geeft de leverancier het recht een boete van 8% uit te geven. Saxion heeft berekend dat over 2015 bijna 2500 facturen niet binnen 60 dagen zijn betaald. De extra controlestep voorkomt de huidige fouten in orders en dus de mismatch, waardoor facturen sneller betaald en verwerkt kunnen worden. Dit maakt het mogelijk afspraken te maken met leveranciers over betalingskortingen. Dit is volgens inkoop voor 10% van de inkoopuitgave (80%) mogelijk. Uitgaande van 1% betalingskorting betekent dit een kostenbesparing van **€80.000** (Besteldesk Saxion, 2016).
- ✚ Tijdwinst. Ondanks dat met de extra controlestep meer tijd gemoeid gaat aan de voorkant van het bestelproces, levert deze tijd op aan de achterkant bij de factuurcontrole. Het vooraf controleren van een order voor deze definitief wordt gesteld, voorkomt fouten die achteraf gecorrigeerd moeten worden bij financiën. In hoofdstuk 1.2 is benoemd dat er met 30% van de vrije aanvragen momenteel een mismatch is. Tevens is omschreven dat het corrigeren van deze mismatch op kan lopen tot €30 per factuur. Dit zijn de kosten voor het uitzoeken en corrigeren. Globaal betekent dit dat met 6000 facturen een mismatch is, met als gevolg een extra kostenpost van +/- **€150.000**. Dit zijn de jaarlijkse kosten die de correcties achteraf met zich meebrengen. Echter, deze besparing is niet inbaar gezien het corrigeren van fouten door financiën wordt uitgevoerd als extra taak. Toch zullen medewerkers door deze tijdsbesparing meer tijd hebben voor andere zaken.
- ✚ Afname aantal nieuw aan te maken leveranciers. De controlestep maakt sturing op de leverancierskeuze mogelijk. In 2015 zijn er 1261 nieuwe leveranciers aangemaakt. Per aanmaak kost dit +/- 15 minuten tijd. Dit betekent dat hier jaarlijks ruim 300 uur aan wordt besteed. Deze tijd (0.2 FTE) kan inkoop bijvoorbeeld inzetten voor andere projecten.
- ✚ Ontzorgen van de klant. De klant is niet meer verantwoordelijk voor het toevoegen van een juist(e) btw-tarief en kostensoort. Dit bespaart tijd. Eindgebruikers hoeven enkel de behoefte door te geven, bestellers maken hier een aanvraag van, inkoop beoordeelt en voegt hier de juiste informatie aan toe. Een hoger webshop- en catalogusgebruik ontzorgen de klant daarnaast ook, doordat deze bestelopties een snellere, meer eenvoudige werking kennen.

- ✚ Minder focus op routineproducten. Het in dit hoofdstuk omschreven advies zorgt voor meer standaardisatie en automatisering van het bestelproces inzake routineproducten. Hierdoor zullen deze producten minder aandacht behoeven in de toekomst, waardoor inkoop zich meer kan focussen op de grote inkopen en de knelpuntproducten.

Hoeveel de kwantitatieve baten precies bedragen is lastig te bepalen, mede doordat niet alle baten inbaar zijn en dus niet als directe opbrengt kunnen worden beschouwd. Toch kan worden gesteld dat het advies financieel haalbaar is, de kosten na verloop van tijd afnemen en de kwantitatieve baten zullen toenemen. Tevens heeft inkoop aangegeven over budget te beschikken.

8.6 Implementatie

Voorgaande paragrafen beschreven het advies en de consequenties van de implementatie. Er wordt geadviseerd om de implementatie van dit gehele advies in fases te laten verlopen. Met behulp van de PDCA- cyclus wordt hieronder omschreven hoe dit proces dient te worden gemanaged.



Figuur 8.5 – PDCA- cyclus

Periode	Te verrichten acties (Plan, Do)	Verantwoordelijk
<i>Januari 2017</i>	Ter controle navraag doen bij bestellers of vastgestelde knelpunten kloppen (ook vanwege de tijd die eroverheen is gegaan en de huidige ontwikkelingen op de afdeling). Daarbij tevens nog eens belang van toename webshop- en catalogusgebruik communiceren.	Hoofd inkoop is over de wijze waarop dit wordt gecommuniceerd. Echter kunnen inkoopmedewerkers de communicatie op zich nemen.
<i>Januari/ februari 2017</i>	– Instructiefilmpjes opnemen en plaatsen (portal Proquro) waarin bestellers worden geholpen bij webshop- en catalogusbestellingen. Nadien een mail sturen naar de bestellers over de aanwezigheid van deze filmpjes en waar deze te raadplegen zijn. – Instructiefilmpje opnemen en plaatsen (portal Proquro), waarmee de huidige onduidelijkheden van bestellers rondom Connect worden weggenomen en helder inzichtelijk wordt gemaakt waar welke informatie kan worden gevonden. – Na het plaatsen van de filmpjes inventariseren naar verbetermogelijkheden voor de toekomst op basis van de reacties van bestellers hierover en tips van hen.	Functioneel beheerder met systeemkennis is in de filmpjes aan het woord. Grashof bekijkt ze eerst voordat ze online worden gezet. Team inkoop bespreekt samen nieuwe mogelijkheden voor instructiefilmpjes o.b.v. de huidige vragen bij bestellers en de reacties ontvangen op de eerder geplaatste filmpjes.
<i>Vanaf januari 2017</i>	– 1 tot 2 inkopers brengen in kaart met welke leveranciers een webshop/catalogus aantrekkelijk en mogelijk is (op basis van eerder uitgevoerde ABC- analyse). – Betreffende leveranciers worden gecontacteerd, waarbij de opties worden doorgesproken en waar mogelijk afspraken worden gemaakt over de inregeling ervan. – Indien nieuwe catalogi worden ingeregeld, dienen er duidelijke afspraken te worden omtrent het up to date houden van deze catalogi. Afdwingen dat leverancier wijzigingen in prijs en aanbod op tijd doorgeeft.	Het benaderen van leveranciers wordt door medewerkers van afdeling inkoop uitgevoerd. Hoofd inkoop wordt op de hoogte gehouden van de verrichtte acties en is eindverantwoordelijk als het gaat om het aantrekken van nieuwe leveranciers.

	– Waar nodig worden nieuwe leveranciers gezocht waarmee webshop/catalogus kan worden ingeregeld. – Bij de aanvraag/aanmaak van nieuwe leveranciers van routineproducten, dient direct navraag bij desbetreffende leverancier te worden gedaan naar de mogelijkheden om het assortiment in een webshop/catalogus aan te bieden. Tevens dient dit als criterium te worden gehanteerd bij de afweging tussen verschillende leveranciers.	
<i>Februari 2017</i>	– Hoofd inkoop gaat samen zitten met minimaal 2 inkopers wat betreft vastleggen van rollen, rechten, verantwoordelijkheden en regels rondom het bestelgedrag van bestellers en eindgebruikers (bij voorkeur functioneel beheerder ook aanwezig). Hierbij dienen de in dit onderzoek vastgestelde knelpunten in acht te worden genomen. – Hoofd inkoop legt het document voor aan de directie. – Na akkoord communiceert inkoop document naar klant. – Inkoop stelt invoering van het document vast en de mate waarin document leidend is voor consequenties.	Hoofd inkoop is eind verantwoordelijk voor hetgeen in het document komt te staan en het voorleggen ervan aan de directie.
<i>Maart 2017</i>	– Bestellers informeren over de extra bestelstap (veranderingen, aanpassingen, verantwoordelijkheden). – Vaststellen KPI's om het proces mee te kunnen monitoren. – Testen kennis en kunde bestellers rondom webshops en catalogi met een enquête. Ook de veranderingen die de controlestap gaat brengen communiceren naar hen. – Start uitvoering controlestap op alle vrije aanvragen.	Hoofd inkoop verantwoordelijk voor informeren bestellers en voor het vaststellen van de KPI's.

Hierboven is een omschrijving gemaakt van de acties die ondernomen dienen te worden bij ingang van het advies. Daarbij is ingegaan op de onderdelen 'Plan' en 'Do' uit de PDCA- cyclus. Om continue verbetering van het totale proces mogelijk te maken, zal regelmatig in kaart moeten worden gebracht of de uitvoering nog in lijn is met het voorafgestelde plan en de doelstellingen van inkoop. Hieronder worden de te ondernemen acties besproken om de stap 'Check' te kunnen voltooien.

- ❖ Een korte evaluatie tijdens elke weekstart over de vragen/klachten die de week ervoor binnen zijn gekomen bij inkoop.
- ❖ Tijdens het maandelijks afdelingsoverleg kort ingaan op de volgende punten:
 - *Het bestelgedrag van de afgelopen maand en daarbij het vertoonde ongewenste gedrag.*
 - *Beoordeling van de resultaten met behulp van de vooraf vastgestelde KPI's.*
 - *De verhouding inzake het gebruik van de 3 verschillende bestelopties, en de mate waarop hier genoeg op wordt gestuurd m.b.t. de ambitie die Saxion zichzelf heeft gesteld.*
 - *Het aantal nieuw beschikbaar gestelde webshops en catalogi evenals de tevredenheid hierover en de mate waarin deze daadwerkelijk worden gebruikt door bestellers.*
 - *De mate waarin het betaaltermijn is verbeterd.*
- ❖ Er wordt geadviseerd om 1 keer per kwartaal een enquête (eind maart de 1e) te versturen naar bestellers, om inzicht te krijgen in de volgende zaken:
 - *Gebruik en tevredenheid omtrent instructiefilmpjes en de wensen t.a.v. nieuwe filmpjes.*

- *Het handelen van de interne klant.*
- *Mate van tevredenheid inzake de extra controlestap.*
- *De tevredenheid en wensen t.a.v. het aantal beschikbare webshops en catalogi.*
- *De mate van bekendheid van de nieuw beschikbaar gestelde webshops en catalogi.*

De onderdelen 'Plan', 'Do' en 'Check' zijn hierboven aan bod gekomen. Tot slot zal er nu worden ingegaan op de stap 'Act', waarmee de cirkel rond wordt gemaakt. De weekstart, het maandelijks overleg en de enquêtes zoals hierboven omschreven, brengen gezamenlijk de op dat moment huidige situatie in kaart. Met het oog op de gestelde doelen kunnen vervolgens acties worden opgesteld voor de daaropvolgende periode. Voorbeelden van acties luiden als volgt:

- ❖ Bedenken en opnemen van nieuwe filmpjes, gebaseerd op de vragen en onzekerheden van bestellers op desbetreffend moment (enquêtes wijzen dit uit), en het eventuele ongewenste gedrag dat mogelijk nog wordt vertoond (afdelingsoverleg maakt dit inzichtelijk).
- ❖ Op basis van de wensen van bestellers op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden inzake webshops en catalogi (met huidige of nieuwe leveranciers).
- ❖ Waar nodig nieuwe acties bedenken om het eventueel nog aanwezige ongewenste bestelgedrag tegen te gaan.
- ❖ Indien is geconcludeerd dat het betaaltermijn is verbeterd kunnen acties worden ondernomen omtrent betalingskortingen met desbetreffende leverancier(s) waarbij dit is verbeterd.
- ❖ Het treffen van maatregelen voor de KPI's die onvoldoende zijn beoordeeld.

Tot slot, om een nog completer beeld te krijgen van de huidige situatie, wordt geadviseerd vervolgonderzoek te doen naar de mate waarin eindgebruikers tevreden zijn over het bestelproces. Wellicht brengen zij nieuwe knelpunten naar boven waarop gepaste acties kunnen worden bedacht. Dit onderzoek heeft namelijk de huidige situatie bekeken vanuit met name de ogen van bestellers.

8.7 Conclusie

Momenteel heeft Saxion geen grip op de vrije aanvragen. Dit leidt kort samengevat tot onnodige fouten, onnodige aanmaak van nieuwe leveranciers, het niet bestellen bij gecontracteerde leveranciers en ongeplande facturen. Deze gewenste grip kan verkregen worden door middel van het invoeren van de besproken controlestap. Daarbij zijn nog een drietal aanbevelingen gedaan om het beoogde resultaat te kunnen realiseren. Ten eerste het opnemen en plaatsen van instructie filmpjes, waarbij bestellers worden geholpen inzake webshop- en catalogusbestellingen. Tevens kunnen instructie filmpjes worden ingezet om de voornaamste vragen en onduidelijkheden te behandelen en om het gebruik van Connect positief te beïnvloeden. Daarnaast wordt geadviseerd de rollen, rechten en verantwoordelijkheden van bestellers en eindgebruikers vast te leggen. Dit geeft handvatten om op te treden tegen ongewenst gedrag. Tot slot wordt geadviseerd om te focussen op het zoveel mogelijk inregelen van webshops en catalogi binnen Proquro, met zowel bestaande als nieuwe leveranciers.

Indien deze aanbevelingen succesvol worden toegepast, zal Saxion haar gestelde ambitie van 50% webshop- en catalogusbestellingen binnen 3 jaar gegarandeerd realiseren.

9. Nawoord

Het vorige hoofdstuk omvat een advies aan afdeling inkoop. Dit hoofdstuk betreft het nawoord waarin gereflecteerd wordt op het eigen handelen en wordt de waarde van de thesis voor de branche besproken.

9.1 Reflectie op eigen handelen

De beginfase van dit traject verliep wat stroef. Na afloop van een gesprek met mijn docent onderzoek besloot ik mij te richten op het gedrag van bestellers binnen Saxion. Deze focus bleek te beperkt en mede hierom behaalde ik mijn thesis proposal defense (vanaf nu TPD) niet. Op advies heb ik de focus vervolgens verbreed en behaalde mijn TPD toen wel. Echter leverde dit twee weken vertraging op, waardoor mijn planning in het geding kwam. Voorafgaand aan de herkansing besloot ik daarom de interviews alvast in te plannen, ervan uitgaande de herkansing te halen. Zowel intern als extern kreeg ik gauw respons, waardoor de interviews na het behalen van mijn TPD meteen konden plaatsvinden.

Tijdens het thesistraject heb ik met zowel met de heer Palstra, als met de heer Grashof meerdere contactmomenten gehad. Ik merkte dat dit noodzakelijk was om te kunnen voldoen aan ieders verwachtingen. Dat beide partijen verschillende belangen hebben vond ik in het begin lastig. Echter, later in het traject wist ik hier beter mee om te gaan en dreef dit mij er toe om continu afstemming te zoeken. Daarbij dient wel eerlijk gezegd te worden dat ik het niet altijd gemakkelijk vond de heer Grashof te benaderen, mede vanwege de huidige hectiek op de afdeling. Echter, doordat ik meestal op de afdeling aan het werk was, kon ik daar mijn vragen stellen en hoefde ik niet per se een gesprek hiervoor in te plannen. Tevens kon ik voor kerngegevens altijd terecht bij andere collega's.

Het contact met de respondenten intern voorafgaand aan en tijdens de interviews verliep soepel. Ik heb hen per mail benaderd en kreeg hier gauw respons op. Voor wat betreft de kennissessies verliepen de eerste twee vlekkeloos. Bestellers waren betrokken, actief en gehoorzaam. Tijdens de 3e en 4e sessie werd het wat rumoeriger, mede door de grotere opkomst. Daarbij kwam dat enkele bestellers in de 4e sessie het niet eens waren met de wens van inkoop wat betreft de automatisering, en mij en andere bestellers daarom regelmatig tegenspraken. Ik heb toen benadrukt dat deze ontwikkelingen zich nu eenmaal voordoen en Saxion hier hoe dan ook in mee zal gaan. Daarbij heb ik aangegeven, dat de sessies juist een manier zijn om deze ontwikkelingen zo goed mogelijk af te stemmen op de wensen en behoeften van bestellers, om zo het belang van de input tijdens de sessies te benadrukken.

De reacties van bestellers op de sessies waren erg positief. Ze hebben zelfs al enige bijdrage geleverd aan een toename van het aantal webshop- en catalogusbestellingen. De sessies zelf hebben een aantal bestellers het belang doen laten inzien van deze toename, met als gevolg dat zij zich zijn gaan verdiepen in deze bestelopties. Dit heeft inkoop bevestigd. Tevens is het aanvraagformulier dat voorheen nog niet werd gehanteerd, aangepast door inkoop en vervolgens op de home portal van Connect geplaatst. De reacties na het introduceren van dit formulier tijdens de sessies waren namelijk erg positief.

Voor wat betreft het externe veldonderzoek is Proquiro benaderd, om zo drie best practise organisaties te vinden. Voor Saxion zijn dit organisaties die veel routineproducten inkopen, en dit proces goed hebben geautomatiseerd en efficiënt hebben ingericht. Hier kreeg ik gauw respons op en heb toen direct de toegewezen organisaties telefonisch benaderd. Alle drie waren bereid mee te werken. De interviews vonden dan ook de week erna al plaats. Het feit dat ik zo snel respons ontving van de geïnterviewde personen zowel intern als extern, komt denk ik door de wijze waarop ik hen heb benaderd. Ik heb geprobeerd om vooral het belang van het interview voor de respondenten te benadrukken, in plaats van dat ik mijn belang bij het interview heb benadrukt. Intern heb ik de respondenten verteld dat het doel van het interview was te achterhalen waar zij tegenaan lopen, om zo een advies te vormen dat is afgestemd op

de wensen en behoeften van hen. Extern heb ik het interview omschreven als een uitwisseling van informatie, hetgeen leerzaam is voor beide partijen. Dit zou ik in de toekomst weer zo doen. Afgelopen semester heb ik geleerd meer op mijn gevoel te vertrouwen. Ik heb vaak bevestiging nodig dat ik op de goede weg ben, en kan er soms slecht mee overweg als ik deze bevestiging niet krijg. Dit werkte mij dan ook tegen, doordat ik soms eerst per se feedback wilde ontvangen voor ik ergens mee verder ging. Dat kost tijd. Later in het traject ben ik meer op mijn gevoel gaan vertrouwen en heb ik hier mee om leren gaan. Ik heb deze onzekerheid min of meer aan de kant weten te zetten.

Ik ben tevreden over het verloop qua tijdsplanning. De vertraging die de TPD herkansing mij heeft opgeleverd, veroorzaakte geen problemen. Met het veldonderzoek won ik tijd en liep zo gauw weer op schema. Het enige lastige was dat ik, voor beantwoording van deelvraag 5, later pas besloot Proquro te benaderen. Voordat ik hierop respons kreeg was ik echter al bezig met de conclusies, gezien de tijd. Ondanks dat de resultaten gemakkelijk te verwerken waren, zou ik dit achteraf anders aanpakken. Hierboven zijn al enkele leerpunten en ontwikkelingen benoemd. Voor de toekomst wil ik hier nog graag een tweetal leerpunten aan toe voegen. Deze luiden als volgt:

- Nog meer actie ondernemen wat betreft het vragen van advies/feedback/tips.
- Mijzelf in mindere mate vergelijken met medestudenten, om daarmee te voorkomen dat ik onnodig onzeker word over hetgeen ik aanlever.

9.2 Reflectie op waarde van thesis voor branche

Deze thesis focust zich niet alleen op de onderwijsbranche. Er is ook in de zorg gekeken. Daarbij komt dat vrijwel elke organisatie te maken heeft met het vakgebied inkoop, en deze thesis dus relevant kan zijn voor meerdere branches. Met name bedrijven die gebruikmaken van een bestelsysteem, en die relatief veel routineproducten inkopen, hebben mogelijk baat bij dit onderzoek. Ondanks dat routineproducten niet strategisch van aard zijn en per product geen hoge waarde bezitten, kan het efficiënt inregelen van het bestelproces omtrent deze producten, veel voordelen opleveren zoals in hoofdstuk 1.2 benoemd. Tevens biedt automatisering van dit proces de mogelijkheid te focussen op grote, strategische aankopen waarmee veel geld gemoeid gaat per order. Bedrijven die relatief veel kleine orders aanmaken, kunnen door deze thesis geïnspireerd raken om hun eigen bestelproces rondom routineproducten eens door te lichten. Echter, dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de ambitie van afdeling inkoop, 50% webshop- en catalogusbestellingen in 2019, en is dus enkel relevant voor organisaties die zich net als Saxion willen richten op meer automatisering. Daarbij komt dat wellicht voor kleine organisaties, samenwerkend met kleine leveranciers, deze automatisering irrelevant is gezien de investering die het inregelen van webshop- en cataloguskoppelingen vergt.

Voor zowel profit- als non profitorganisaties werkend met een bestelsysteem, kan dit onderzoek interessant zijn. De huidige situatie zoals omschreven in deze thesis, en daarbij de vergelijking met andere organisaties, kan nieuwe inzichten en ideeën opleveren inzake optimalisatie van het bestelproces. Tevens geeft dit onderzoek inzicht in de gevoelens en emoties van interne klanten en mogelijke knelpunten die zich voordoen in de huidige situatie. Dit onderzoek bewijst dat uitwisseling van informatie met andere organisaties leerzaam kan zijn. Met name non profitorganisaties kunnen op deze wijze van elkaar leren, aangezien zij niet concurreren met elkaar. Dit biedt mogelijk nieuwe inzichten. Voor deze thesis is er dan ook vanuit gegaan dat non profitorganisaties het meest los zouden laten qua informatie. Daarnaast raadde Proquro enkel non profitorganisaties aan, die tevens qua omvang vergelijkbaar zijn met Saxion. Voor vervolgonderzoek kan het echter interessant zijn de uitkomsten uit te wisselen met profitorganisaties. Het winstoordeel van deze organisaties doet namelijk vermoeden dat zij het bestelproces efficiënt, en kostenbesparend hebben ingericht. Wellicht kunnen non profitorganisaties hier vervolgens weer van leren.

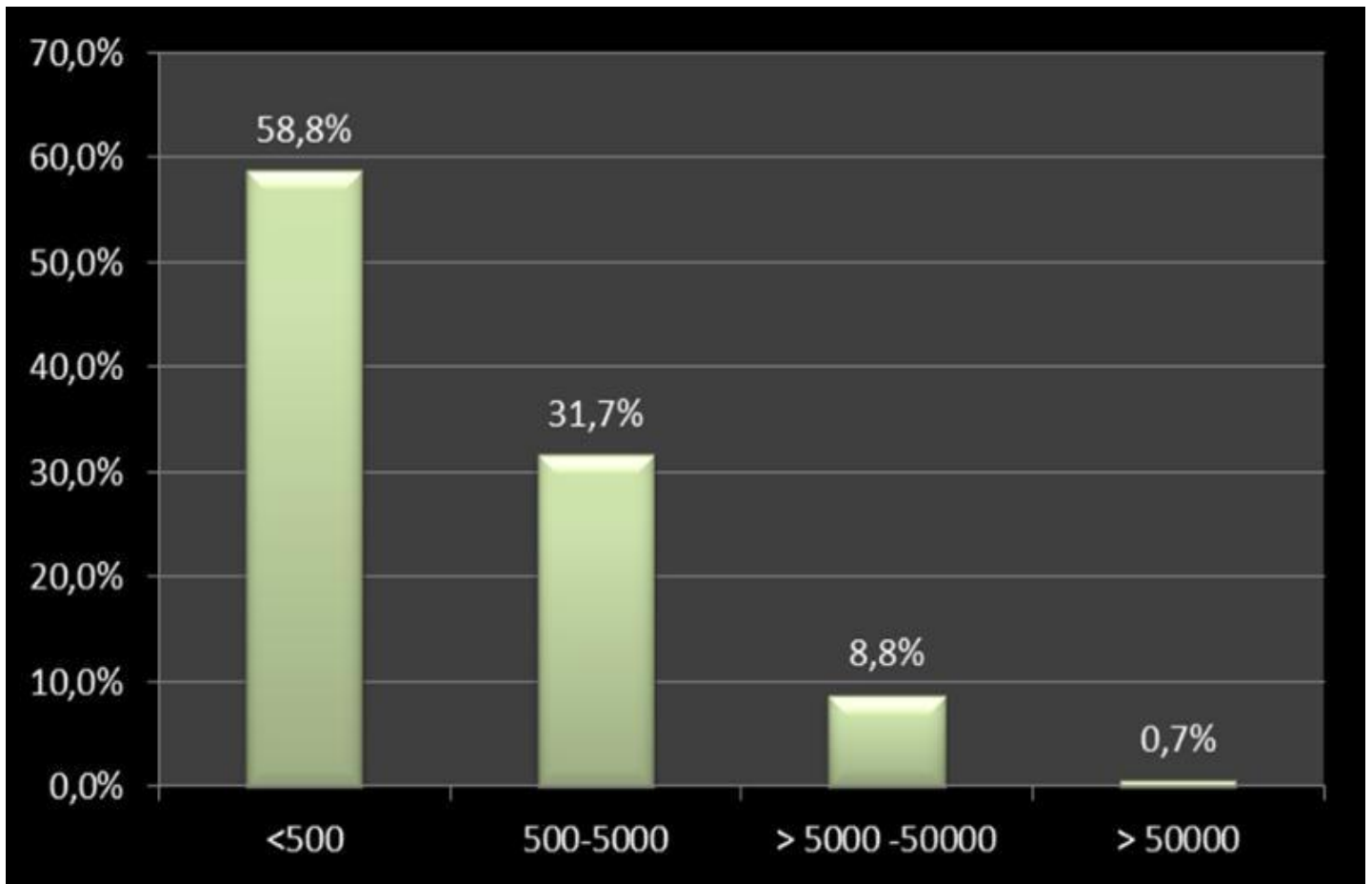
10. Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., Teunissen, J., & de Goede, M. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Boeije, H., & 't Hart, H. (2010). *Onderzoeksmethoden (8e ed.)*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- CBS. (2014). *Arbeid in Nederland kost gemiddeld 33 euro per uur*. Geraadpleegd van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/49/arbeid-kost-in-nederland-gemiddeld-33-euro-per-uur>
- Gelderman, K., & Albronda, B. (2013). *Professioneel Inkopen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers .
- Grashof, F. (2016). *Besteldesk Saxion*. Enschede: Saxion.
- Hornstra, L. (2009). *De mens in de organisatie van de arbeid*. Amsterdam: Noord-Hollandsche Uitgeverij.
- Jelassi, T., & Enders, A. (2008). *Strategies for E-Business*. Edinburgh Gate: Pearson Educated Limited.
- Kapoun, J. (1998). *Five criteria for evaluating Web pages*. Geraadpleegd van Atlantic: <http://www.atlantic.edu/studentServ/lac/evalWeb.htm>
- Lange, F. d., Pieters, & Weijers. (2014). *Inkoop*. Groningen: Noordhoff Uitgevers .
- Nevi. (2015). *Het racewagenmodel*. Geraadpleegd van Nevi: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-BEN-kre-004-bl.pdf>
- Nevi. (2015). *Toegevoegde waarde van inkoop*. Geraadpleegd van Nevi: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-002-bl.pdf>
- Nevi. (2015). *Vier basisstrategieën van Van Weele*. Geraadpleegd van Nevi: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV-PORT-kre-001-bl.pdf>
- Saxion . (2016). *Over Saxion*. Geraadpleegd van Saxion: <https://www.saxion.nl/over/organisatie/over-saxion>
- Streefkerk, P., & Ploos van Amstel, W. (2009). *Inkoop*. Pearson Benelux B.V.
- Telgen. (1994). *Inzicht en overzicht; de uitdagingen van Besliskunde en Inkoopmanagement. Oratie,*. Enschede: Universiteit Twente . Geraadpleegd van University of Twente.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Boom Lemma Uitgevers .
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Weele, A. v. (2008). *Inkoop in strategisch perspectief*. Alphen aan de Rijn: Kluwer bv.

Bijlagen



Bijlage I: Orderonderverdeling



Figuur 1 – Orderonderverdeling van Saxion 2015

Over het Kalenderjaar 2015	
Factuuromzet	80 Miljoen euro
Aantal Orders	20.297
Aantal Facturen	29.752
Aantal gebruikte Leveranciers <i>Waarvan nieuw aangemaakt</i>	3.519 <i>1261 (=36%)</i>
Aantal Bestellers	180
Lokaal en Regionaal omzet	58%

Figuur 2 – Overzicht huidige situatie Saxion van 2015.

Bijlage III: Kwaliteit literatuur theoretisch kader

Onderstaande tabel beoordeelt de geraadpleegde bronnen uit het theoretisch kader volgens de AAOCC-criteria van Kapoun (1998). Deze criteria worden hieronder eerst kort toegelicht.

<u>Authority:</u>	geloofwaardigheid van en de mate waarin de auteur of uitgever gekwalificeerd is.
<u>Accuracy:</u>	betrouwbaarheid en validiteit van de gepubliceerde informatie
<u>Objectivity:</u>	mate waarin de gepubliceerde informatie objectief en waarheidsgetrouw is
<u>Currency:</u>	actualiteit van de gepubliceerde informatie
<u>Coverage:</u>	compleetheid en relevantie van de gepubliceerde informatie.

Bron	Accuracy/Authority	Objectivity waarde	Currency	Coverage
<i>Telgen (1994)</i> Over: definitie inkoop	Jan Telgen is hoogleraar inkoopmanagement voor de publieke sector.	Definitie wordt door tal van organisaties gehanteerd en wordt tevens in boeken gebruikt.	1994. Niet recent maar nog steeds meest gebruikte definitie voor inkoop.	Geeft kort en globaal de inhoud van inkoop weer. Niet specifiek, maakt afbakening van het begrip lastig. Voor dit onderzoek te vaag.
<i>Gelderman & Albronda (2013)</i> Over: definitie inkoopfunctie	Schrijvers van het boek 'Professioneel Inkopen'. Veel gebruikt boek in onderwijsinstellingen.	Inkoopgericht boek geschreven voor studenten en docenten en voor inkooporganisaties. Informerend belang, geen sprake van persoonlijk belang.	2013. Recent jaartal voor een boek. Boek wordt nog steeds gehanteerd voor de studie Facility Management.	Geeft specifiek en volledig aan wat er bij de activiteit inkopen komt kijken. Voor deze thesis enkel relevant ter afbakening van welke bronnen betrokken zijn bij de inkoopfunctie.
<i>Van Weele (2008)</i> Over: definitie inkoop	Arjan van Weele is Nevi Professor Purchasing en Supply Management aan de Eindhoven University. Zijn specialisme en expliciete kennis maken hem een betrouwbare bron.	Heeft meerdere boeken en artikelen geschreven met betrekking tot inkoop. Er is geen sprake van commercieel of persoonlijk belang.	2008. Wellicht is de informatie iets verouderd. Van Weele wordt echter gezien als de inkoopgoeroe, zijn theorieën blijven populair.	Definitie is volledig en compleet. Echter minder concreet dan de definitie van Gelderman & Albronda en daarom voor deze thesis enkel relevant ter vergelijking.
<i>Gunning en Veeke (1991)</i> Over: het Racewagenmodel	Zij publiceerden het Racewagenmodel ontworpen door Coopers en Lybrand voor het eerst en schreven tevens enkele andere inkoopgerichte artikelen. Nevi heeft dit model tevens overgenomen en verder	Het Racewagenmodel wordt regelmatig gehanteerd ter monitoring van de inkoopfunctie. Er is geen persoonlijk belang bij de publicatie gezien het duo het model zelf niet hebben	1991. Het model is al jaren oud maar vrij neutraal en nog steeds toepasbaar in organisaties.	Dit model is relevant voor deze thesis om hiermee de huidige situatie in kaart te brengen. Het model geeft volledig en specifiek weer welke plaats de inkoopfunctie inneemt in en organisatie, en welke elementen het succes van

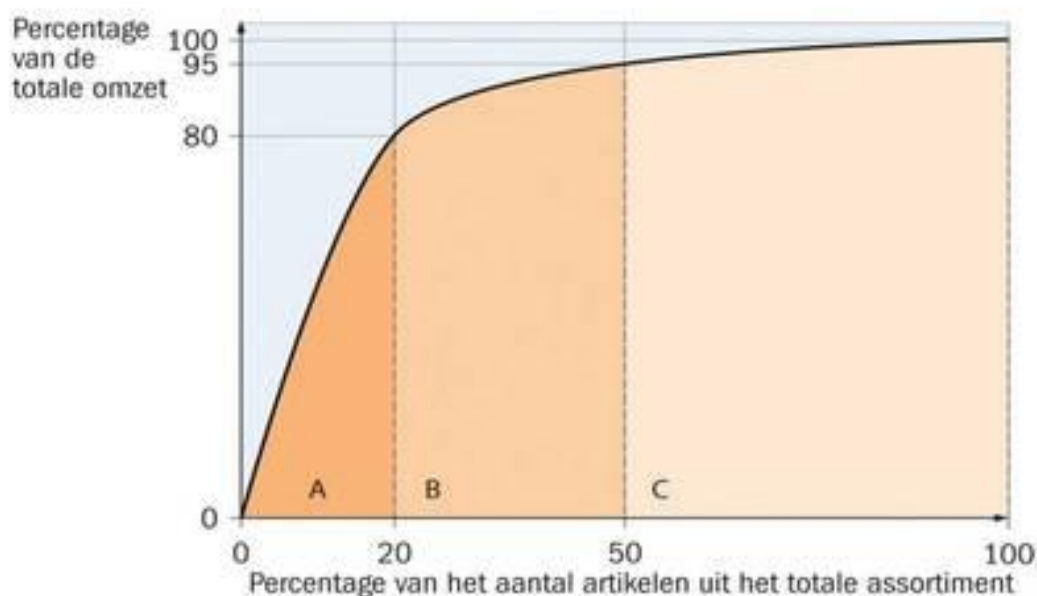
	toegelicht en openbaar beschikbaar gesteld.	ontworpen.		de inkoopfunctie bepalen.
<i>Nevi (2016)</i> Over: inkoopanalyses, belang van inkoop.	Nevi is het 3 ^e inkoopnetwerk van de wereld. Zij wordt gezien als het startpunt voor inkoop. Nevi biedt tevens inkoopgerelateerde opleidingen aan.	Nevi betreft het kennisnetwerk op gebied van inkoop. De website heeft een informatief doel en geen commercieel doel.	De website van Nevi is up to date en voorzien van recente informatie.	Nevi wordt voor deze thesis gezien als een bruikbare website aangezien hier veel recente informatie rondom inkoop te vinden is. De informatie hierop is compleet en volledig.
<i>Jelassi & Enders, (2008)</i> Over: definitie maverick buying	Jelassi is professor of E-Business and Information Technology. Enders is professor of Strategy and Information. Beide hebben meerdere boeken uitgebracht.	Het boek strategies for E-business geeft inzicht in hoe strategieën worden ontwikkeld en geïmplementeerd in bedrijven, geschreven voor studenten.	Wellicht is het boek voorzien van verouderde informatie aangezien de E-business jaarlijks ontwikkelingen en veranderingen doormaakt.	Het boek richt zich vooral op E-business en is daarom voor deze thesis niet relevant.
<i>Streefkerk & Ploos van Amstel (2009)</i> Over: inkoopbeleid- en inkoopplan	Streefkerk is oprichter en directeur van Inkoopconsultancy. Ploos van Amstel is hoogleraar Logistiek. Beiden hebben een bijdrage geleverd aan andere inkoop boeken.	Het boek Inkoop is geschreven voor student in het hoger onderwijs, en heeft een informatief doel. Er is geen sprake van commercieel belang.	2009. Het boek richt zich op thema's die tot op heden nog steeds relevant en onmisbaar zijn binnen de inkoopwereld.	Het boek inkoop richt zich op meer dan alleen het inkoopproces. De complete inkoopfunctie wordt bekeken. Dit maakt de informatie compleet en relevant.
<i>Kapoun (1998)</i> Over: AAOCC-criteria	Jim Kapoun is directeur geweest van verschillende bibliotheken. Hij heeft daarnaast meerdere wetenschappelijk stukken geschreven.	AAOCC-criteria zijn geschreven als hulpmiddel ter beoordeling van de literatuur. Er is geen sprake van persoonlijk belang.	1998. Niet recent. AAOCC criteria worden echter nog steeds gehanteerd om de kwaliteit van literatuur te beoordelen.	Voor dit onderzoek relevant om de literatuur te beoordelen. De criteria bepalen samen volledig en specifiek de kwaliteit van een bron.

Kraljic-matrix



Figuur 3 – Kraljic-matrix van Van Weele

FIGUUR 3.19 Pareto-analyse



Figuur 4 ABC – Analyse van Jay Curry

Bijlage V: Toelichting op het Racewagenmodel

Onderdelen racewagen	Aandachtsgebieden en belang van elk afzonderlijk aandachtsveld
<i>Spoilers</i>	<u>Organisatie- en inkoopbeleid</u> : Het inkoopbeleid en de activiteiten die hieruit voortvloeien, dienen gezamenlijk bij te dragen aan het totale organisatiebeleid. Dit beleid deze ook bekend te zijn bij elk personeelslid in de organisatie. De mate waarin het inkoopbeleid een bijdrage levert aan het organisatiebeleid is hierbij van belang, bijvoorbeeld door middel van het realiseren van kostenreductie, innovaties en flexibiliteit rondom de logistiek.
<i>Wielen</i>	<u>Interne klant</u> : De interne klanten specificeren hun behoeften. Kennis hiervan is nodig om behoefte aan de markt kenbaar te kunnen maken. Tevens is de klanttevredenheid belangrijk wat betreft de wijze waarop inkoop hen faciliteert en ondersteunt. <u>Leveranciers</u> : Zij vervullen wens van de klant. Leveranciersmarkt moet echter wel goed worden verkend zodat men de mogelijkheden kent die de markt kan bieden.
<i>Motor</i>	<u>Methoden en procedures</u> : Mate waarin methoden en procedures aanwezig zijn, eenduidig zijn geformuleerd en tevens worden gehanteerd, om in kaart te kunnen brengen wie wat op welke manier doet (wet- en regelgeving, voorschriften, inkooptechnieken- en tactieken etc.). <u>Personeel en organisatie</u> : kwaliteit, ervaring, opleiding inkooporganisatie en het personeel in de organisatie, positionering afdeling, mandatering en mate van inbedding van inkooporganisatie in totale organisatie. <u>Informatievoorziening</u> : snelle, juiste, volledige informatieverstrekking over zowel individuele bestelling op operationeel niveau als producten en leveranciers op tactisch niveau (managementrapportage, bestelsysteem, intranet etc.)
<i>As</i>	<u>Inkoopproces</u> : specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken, nazorg. De as geeft de wijze weer waarop het gehele inkoopproces gevolgd moet worden.
<i>Wegdek</i>	<u>Prestatie indicatoren</u> : maken controle op het inkoopproces mogelijk (contract- en leveranciersmanagement) en juridische verantwoording (doelmatigheid en rechtmatigheid)

Bijlage VI: Operationalisering

Operationalisering deelvraag 2: 'In hoeverre beheersen de bestellers de drie verschillende bestelopties?'

Onderwerp	Bepalende factoren	Sub factoren	Voorbeelden van mogelijke vragen
Mate van beheersing verschillende bestelopties	Kennis personeel	Algemene kennis	<i>Bent u bekend met alle drie de bestelopties? Hoe bent u aan deze kennis gekomen?</i>
		Inhoudelijke kennis	<i>Weet u bij elke bestelling het juiste btw tarief te selecteren? Weet u bij elke bestelling de juiste kostensoort te selecteren? Weet u of u op de juiste wijze bestelt?</i>
	Gebruik	Gebruikskeuze- en intensiteit	<i>Hoe vaak bestelt u? Hoelang bestelt u al? Welke optie(s) gebruikt u zelf? Mag u zelf kiezen welke van de drie bestelopties u gebruikt?</i>
		Gebruiksgemak	<i>Hoe goed kunt u overweg met het systeem Proquro waarbinnen u bestelt? Verschilt dit nog per besteloptie?</i>
	Methoden en procedures	Wet- en regelgeving	<i>Weet u welk mandaatbedrag voor u geldt? Zijn er regels over hoe vaak en hoeveel u mag bestellen?</i>
	Informatievoorziening	Beschikbare kanalen	<i>Waar kunt u informatie vinden over hoe u dient te bestellen? In hoeverre vindt er juiste, volledige en snelle informatieverstrekking plaats t.a.v. bestellingen?</i>
		Hulpmiddelen	<i>Heeft u wel eens vragen over bestellingen? Kunt u bij iemand terecht voor vragen? Krijgt u wel eens feedback/ commentaar op uw wijze van bestellen?</i>
	Interne klant (eindgebruiker)	Eisen	<i>In hoeverre beïnvloeden eisen van de interne klant uw wijze van bestellen?</i>
		Kennis van de klant/eindgebruiker	<i>In hoeverre denkt u de behoeften van de eindgebruikers waarvoor u besteld goed te kennen?</i>
	Leveranciers	Bereikbaarheid	<i>In hoeverre lukt het u om per besteloptie de gewenste leverancier te vinden? In hoeverre is het voor u overzichtelijk uit welke leveranciers u kunt kiezen? Weet u wanneer u wel of niet een nieuwe leverancier mag aanmaken?</i>

Operationalisering deelvraag 3: 'Welke factoren spelen een rol bij de keuze van een besteloptie?'



Onderwerp	Factoren	Sub factoren	Uitmondig aspecten in mogelijke vragen
Factoren die een rol spelen bij de keuze van een besteloptie	Tijd	Tijdsdruk	<i>Speelt tijd een rol bij de keuze van een besteloptie? Welke besteloptie kost het minste tijd? Hoe lang doet u over het aanmaken van een bestelling? Verschilt dit per besteloptie?</i>
		Tijdsduur	<i>Heeft u wel eens te maken met tijdnoot omtrent het bestellen van iets?</i>
	Training en opleiding	Kennis en kunde	<i>Heeft u te maken met een gebrek aan kennis t.a.v. een van de drie bestelopties? Hoe zorgt u ervoor dat u het juiste btw tarief/ kostensoort selecteert? Hoe bent u aan uw huidige kennis gekomen? Bent u opgeleid/voorzien van trainingen? Hebben volgens u alle bestellers genoeg kennis verworven om op de juiste wijze te bestellen?</i>
		Hulpmiddelen	<i>Heeft u wel eens hulp nodig bij het bestellen? Krijgt u die hulp indien gewenst? Op welke wijze wordt u hulp geboden?</i>
		Sturing	<i>Krijgt u wel eens feedback/ commentaar op uw wijze van bestellen? Vinden er wel eens trainingen/cursussen plaats m.b.t. het gehele bestelproces/procedures? Vinden er controles plaats over hoe u bestelt?</i>
	Motivatie	Voorkeur	<i>Heeft u voorkeur voor één van de bestelopties? Hoe is deze voorkeur ontstaan?</i>
		Willekeur	<i>Welke besteloptie vindt u het gemakkelijkst? Welke besteloptie wil de organisatie graag dat u gebruikt? Wordt u hierin gestuurd?</i>
		Druk	<i>Bent u in staat om indien gewenst een andere besteloptie te gebruiken? Bent u wel eens bang om fouten te maken omtrent het bestellen?</i>
	Proquero	Gebruiksgemak	<i>In hoeverre kunt u overweg met Proquero? Loopt u tegen wel eens tegen problemen aan? Zo ja, welke? Kent het systeem een snelle werking?</i>
		Overzicht	<i>Loopt het systeem wel eens vast? Kunt u alle benodigde informatie inzake bestellingen vinden in Proquero? Zijn er dingen die u ervaart als verwarrend of onduidelijk?</i>
	Leveranciers	Aantal	<i>Wat vindt u van het huidige aantal leveranciers waaruit u kunt kiezen? Kunt u altijd een geschikte leverancier vinden bij uw gewenste bestelling?</i>
		Gebruiksgemak website Keuze	<i>In hoeverre kunt u overweg met de websites van de leveranciers? (snelheid, eenduidigheid, overzichtelijkheid)? Verschilt dit veel per leverancier? Is er bij u sprake van <u>preferred suppliers</u>? Heeft u voorkeursleveranciers?</i>

		<i>Op basis van welke factoren kiest u een bepaalde leverancier?</i> <i>Zijn er leveranciers waarover u minder tevreden bent? Hoe komt dit?</i> <i>Maakt u vaak nieuwe leveranciers aan? Waarom doet u dit?</i> <i>Vindt u het onhandig dat er een continue toename van leveranciers plaatsvindt?</i>
Informatie voorziening	Beschikbare middelen	<i>Weet u waar u informatie kunt vinden rondom het bestellen?</i> <i>In hoeverre beschikt u over alle informatie die u nodig heeft rondom het bestellen?</i>
	Communicatie	<i>Welke actie(s) onderneemt u in geval van onduidelijkheid rondom het bestellen?</i> <i>Wordt u op de hoogte gesteld van wijzigingen rondom leveranciers/producten/aanpassingen?</i> <i>Wordt u op tijd geïnformeerd als er wijzigingen plaatsvinden omtrent leveranciers of bestellingen?</i> <i>Zijn alle instructies rondom het bestellen eenduidig geformuleerd en vastgelegd?</i>
	Methoden en procedures	<i>Heeft u de mogelijkheid af te wijken van deze handelingen?</i> <i>Hoe weet u of u op de juiste wijze bestelt?</i> <i>In hoeverre bent u op de hoogte van het inkoopbeleid?</i> <i>Bestelt u wel eens buiten contracten om?</i>
Interne klant (eindgebruiker)	Invloed	<i>In hoeverre heeft de eindgebruiker invloed op uw manier van bestellen?</i> <i>Heeft u last van deze beïnvloeding?</i>
	Wensen/eisen	<i>Houdt u altijd rekening met de eisen en wensen van de eindgebruiker?</i> <i>Hoe wordt er gereageerd als u zich hier niet aan houdt?</i> <i>Welke wensen en eisen vanuit de eindgebruiker komen het meest voor?</i>
Organisatie- en inkoopbeleid	Bekendheid	<i>Bent u bekend met het inkoopbeleid van de organisatie en de mate waarin u volgens de beleid te werk gaat? Wat vindt u ervan?</i>
	Naleving	<i>Wordt er gestuurd op naleving van dit beleid? Zo ja, hoe?</i> <i>Is dit beleid volgens u goed geïntegreerd in het inkoopproces? Wordt hier veel op gewezen?</i>

Operationalisering deelvraag 5: 'Hoe sturen andere organisaties werkend met Proquro het bestelproces aan?'

Onderwerp	Sturingsmiddelen	Bepalende factoren
Sturing van het bestelproces	Systeem	<i>Corrigeren fouten</i> <i>Terugkoppeling</i> <i>Creëren overzicht ter evaluatie/beoordeling (tabellen/grafieken)</i> <i>Mate van benutting mogelijkheden systeem</i>
	Methoden en procedures	<i>Losse pols of strikte procedures/methoden</i> <i>Mate van acceptatie en controle</i> <i>Gevolgen bij niet werken volgens procedures</i>
	Organisatie- en inkoopbeleid	<i>Hantering bepaalde strategie</i> <i>Mate van aansluiting huidige manier van werken op beleid</i>
	Organisatie en personeel	<i>Kennis en ervaring personeel</i>
	Training en opleiding	<i>Gebruik van training</i> <i>Effect van training en opleiding op gewenste resultaat</i>
	Leveranciers	<i>Toename/reductie leveranciersaantal</i> <i>Eisen aan leverancier</i> <i>Websites leveranciers</i> <i>Mate waarin ze catalogi up to date houden</i>
	Prestatie indicatoren	<i>Aanwezigheid <u>kpi's</u></i> <i>Mate van beoordeling</i> <i>Mate van sturing</i>
	Interne klant (eindgebruiker)	<i>Invloed eindgebruiker op bestellingen/bestellers</i> <i>Acties die deze invloed beperken</i> <i>Omgang met deze acties/acceptatie ervan</i> <i>Vrijheid t.a.v. aanmaken nieuwe leverancier</i>
	Informatievoorziening	<i>Betrokkenheid bestellers inzake beslissingen/veranderingen</i> <i>Informatievoorziening naar bestellers toe</i> <i>Terugkoppelen van gemaakte fouten</i> <i>Feedback</i>
	Druk	<i>Mate van keuzevrijheid van bestellers</i> <i>Mate van confrontatie met negatieve resultaten</i>

RE: Onderzoek optimaliseren bestelproces Saxion



Maarten de Ru <maarten.deru@proquro.nl>

vr 30-12-2016, 12:36

U ✉

U hebt geantwoord op 1-1-2017 14:55.



Memo_Reactie_Yonda_v...

135 kB



Downloaden Opslaan in OneDrive - Persoonlijk

Beste Yonda,

Zie bijgaande mijn reactie, ik hoop dat je hier mee verder kunt.

Fijne jaarwisseling.

Met vriendelijke groet,

Maarten de Ru



Bijlage VIII: Interview guide intern

Introductie

- *Het onderwerp van het interview toelichten*
- *Vragen of het interview op mag worden genomen*
- *Doel van het interview kenbaar maken*
- *Toelichten wat er met de resultaten wordt gedaan*
- *Duur van het interview benoemen*

Interview guide

Algemene informatie

- 1) Kunt u mij vertellen wie u bent, wat uw functie is en op welke afdeling u werkzaam bent?
- 2) Ik heb begrepen dat u één van de bestellers bent binnen Saxion, wat bestelt u zoal?
- 3) Hoe lang bestelt u al?
- 4) Hoe vaak bestelt u? (indicatie vragen)

Webshop- en catalogusgebruik

- 5) Bestelt u wel eens via een webshop? Zo ja, welke allemaal?
- 6) Wat is uw ervaring hiermee?
- 7) Als u bij een leverancier kunt kiezen tussen zowel een webshop/catalogus als een vrije tekstbestelling, waar gaat u voorkeur dan naar uit? En waarom?
- 8) Wat is in het algemeen uw ervaring met webshop gekoppeld aan Proquro?
- 9) Zou u er voorstander van zijn dat er meer webshops komen?
- 10) Bestelt u wel eens via een catalogus? Zo ja, welke allemaal?
- 11) Wat is uw ervaring hiermee?
- 12) Zou u graag meer catalogi zien? Liever dan meer webshops?
- 13) Naar welke van de drie bestelopties gaat u voorkeur uit? (webshop, catalogus, vrije tekst)
- 14) Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om voor catalogus/webshop/vrije tekst te kiezen?

Training en opleiding

- 15) Hoe goed kunt u overweg met de drie de bestelopties?
- 16) Hoe bent u aan de kennis gekomen die u nodig heeft om (juist) te kunnen bestellen?
- 17) Hebt u wel eens te maken met een gebrek aan kennis omtrent het bestellen? Zo ja, wat doet u dan?
- 18) Bij wie kunt u terecht met uw vragen ten aanzien van het bestellen?
- 19) Krijgt u wel eens feedback over uw manier van bestellen of over eventuele fouten die u maakt?
 - Zo ja, waar ging dit over? Hebt u hier iets aan gehad?
- 20) Kostensoorten en btw worden vaak fout geselecteerd bij vrije tekstbestellingen, en dus achteraf gecorrigeerd. Weet u wanneer u welke kostensoort en btw-tarief moet toepassen?
 - Hebt u hier ook moeite mee?
 - Wordt het naar u teruggekoppeld als u hier fouten in maakt?
 - Zou u dit anders willen zien?

Informatievoorziening

- 21) Waar kunt u informatie vinden rondom het bestellen? (online instructie, Connect, intranet)
- 22) Wordt u door afdeling inkoop voldoende op de hoogte gehouden t.a.v. nieuwe relevante zaken rondom het bestelproces?
- 23) Hoe wordt er met u gecommuniceerd vanuit afdeling inkoop?
- 24) Hoe verloopt dit contact?

Inkoopbeleid

- 25) Bent u ooit bekend gemaakt met het inkoopbeleid van Saxion? (Missie, visie, doelstellingen)
- 26) Weet u of u volgens het beleid te werk gaat?
- 27) Wordt u wel eens gewezen op het beleid door afdeling inkoop?
- 28) Bent u ook bekend met de impact als u niet volgens dit beleid handelt?

Methoden en procedures

- 29) Weet u welk mandaatbedrag voor u geldt?
- 30) Knipt u wel eens orders op om onder dit bedrag te blijven?
- 31) Zijn er regels over hoe vaak en hoeveel u mag bestellen?
- 32) Bent u vrij om zelf een gewenste leverancier te kiezen?
- 33) Zijn er bepaalde procedures opgesteld waaraan u zich moet houden tijdens het aanmaken van een bestelling? Zo ja, welke? En houdt u zich hieraan? Wordt dit gecontroleerd?

Invloed van eindgebruikers

- 34) Voor hoeveel eindgebruikers maakt u bestellingen aan?
- 35) Hoe verloopt het contact tussen jullie?
- 36) Via welk kanaal leveren zij de bestelling aan?
- 37) Stellen zij vaak eisen rondom het bestellen?
- 38) Moet u vaak met spoed iets voor ze bestellen? Vindt u dat vervelend?
- 39) Houdt u altijd rekening met de wensen en eisen van eindgebruikers?
- 40) In hoeverre beïnvloeden zijn uw keuze voor webshop/catalogus of vrije tekstbestelling?
- 41) In hoeverre hebben zij invloed op de leverancier die u kiest?
- 42) Vindt u deze invloed vervelend?
- 43) Hoe zou u dit eventueel anders willen zien?
- 44) Vindt u dat er meer mensen bestelrechten moeten krijgen?

Leveranciers

- 45) Wat vindt u van het huidige aantal leveranciers waaruit u kunt kiezen?
- 46) Kunt u altijd een geschikte leverancier vinden bij uw gewenste bestelling?
- 47) Wat doet u als de door uw gewenste leverancier er niet bij zit?
- 48) Maakt u vaak nieuwe leveranciers aan? Zo ja, hoe vaak en waarom?
- 49) Hoe goed kunt u overweg met de websites van leveranciers?
- 50) Zijn er leveranciers waarover u niet tevreden bent? Zo ja, welke?

- 51) Bestelt u vaak bij dezelfde leverancier(s)? Preferred suppliers?
- 52) Op basis van welke factoren kiest u een leverancier uit?
- 53) Beïnvloeden leveranciers uw keuze voor vrije tekst, webshop of catalogus?
- 54) Wat zou Saxion volgens moeten doen als zij het aantal leveranciers wil reduceren?

Proquro

- 55) Hoe goed kunt u overweg met Proquro?
- 56) Loopt u wel eens tegen problemen aan? Zo ja, welke en wat doet u dan?
- 57) Hebt u zichzelf wegwijs gemaakt met het systeem of bent u hier bij geholpen?
- 58) Wat zou u eventueel graag anders zien omtrent het systeem en het gebruik ervan?

Logistiek

- 59) Hoe vindt u dat het logistieke proces momenteel verloopt?
- 60) Komt het vaak voor dat leveringen niet overeenkomen met wat er besteld is?
- 61) Hoe lang moet u gemiddeld wachten voordat een bestelling wordt geleverd?
 - Verschilt dit per leverancier?
 - Ziet u dit graag anders?
- 62) Beïnvloed de levertijd uw keuze voor een bepaalde leverancier?

Overige factoren die keuze besteloptie beïnvloeden

- 63) Wordt uw keuze voor één van de drie bestelopties beïnvloed door tijdsdruk?
- 64) Speelt de angst om fouten te maken een rol bij deze keuze?
- 65) Bent u er ooit op gewezen om meer via webshop/ catalogus gebruik te maken?
- 66) Bent u zich bewust van het belang vanuit inkoop dat hier een toename in plaatsvindt?

Verbetermogelijkheden

- 67) Welke verbeteringen zou u graag zien ten aanzien van het gehele bestelproces?
- 68) Hoe zou de afdeling inkoop dit aan kunnen pakken?
- 69) Wat zijn volgens u de belangrijkste oorzaken van het huidige lage percentage webshop- en catalogusbestellingen?

Afsluiting

- Vragen of besteller nog iets heeft gemist/wil toevoegen.

Bijlage IX: Interview guide intern

Introductie

- *Het onderwerp van het interview toelichten*
- *Vragen of het interview op mag worden genomen*
- *Doel van het interview kenbaar maken*
- *Toelichten wat er met de resultaten wordt gedaan*
- *Duur van het interview benoemen*

Interviewguide

Kennismaking

- 1) Kunt u mij vertellen wie u bent, wat uw functie is binnen Trivium en op welke afdeling u werkt?
- 2) Hoelang doet u dit werk al?
- 3) Bent u intensief betrokken bij de voortgang van het inkoopproces?
- 4) Hebben zich veel veranderingen/ontwikkelingen voortgedaan op het gebied van inkoop in de afgelopen jaren? Zo ja, welke?

Algemene informatie

- 5) Hoeveel bestellingen worden er jaarlijks aangemaakt binnen Trivium?
- 6) Worden deze bestellingen allemaal aangemaakt in Proquero?
- 7) Bij Saxion wordt gebruik gemaakt van drie verschillende bestelopties, te weten vrije tekstaanvraag, webshop en de interne catalogus. Hoe zit dit bij Trivium?
- 8) Hoe is de verhouding tussen het gebruik van deze verschillende bestelopties?
- 9) Hoeveel werknemers hebben bestelrechten binnen Trivium?
- 10) Welk mandaatbedrag geldt voor deze bestellers?

Inkoopbeleid

- 11) Hoe ziet jullie inkoopbeleid er in hoofdlijnen uit?
- 12) Wordt hier ook naar gehandeld?
- 13) Hoe wordt hier op gestuurd?
- 14) Zijn de medewerkers op de hoogte van dit beleid?

Methoden en procedures

- 15) Zijn er, naast het mandaatbedrag, nog regels over hoeveel en hoe vaak er besteld mag worden?
 - *Zo ja, hoe vaak en hoeveel?*
 - *Staat dit vastgelegd?*
- 16) Hoe wordt daar eventueel op gestuurd?
- 17) In hoeverre worden er bij jullie bestellingen opgespaard?
- 18) Hoe sturen jullie hierop?

- 19) Zijn bestellers zich bewust van de extra kosten die elke afzonderlijke bestelling met zich meebrengt?
- 20) Wordt er op gebied van inkoop strikt volgens methoden en procedures gewerkt?
- 21) In hoeverre wordt gecontroleerd of men zich hieraan houdt?
- 22) Hoe vrij zijn bestellers om zelf een leverancier te kiezen?

Training en opleiding

- 23) Zijn bestellers opgeleid wat betreft het gebruik van Proquero?
- 24) Vinden er daarnaast nog trainingen/cursussen plaats rondom het gebruik van Proquero of andere zaken t.a.v. het bestelproces? (Zo ja, hoe vaak en waar gaan deze over?)
- 25) Hoe worden deze ervaren door de bestellers?
- 26) Wat proberen jullie hier precies mee te bereiken?
- 27) Kunnen alle bestellers overweg met de verschillende bestelopties?
- 28) Welke besteloptie geniet bij bestellers de voorkeur?
- 29) Hoe is deze voorkeur ontstaan? (gewenning, tijd, gedrag)
- 30) Brengen jullie hierin sturing aan? Zo ja, hoe doen jullie dit? Werkt dit ook?

Interne klant

- 31) Voor hoeveel eindgebruikers maken de bestellers bestellingen aan?
- 32) Hoe worden deze bestellingen aangeleverd (mail, telefoon, direct contact?)
- 33) Hoe volledig zijn deze aanvragen? (kostensoort, btw, artikelnummer)
- 34) Gaat dit volgens een formulier?
- 35) Zijn er regels over waaraan deze aanvragen moeten voldoen?
- 36) Bepaalt de eindgebruiker of de besteller bij welke leverancier er wordt besteld?
- 37) Hoeveel invloed heeft de eindgebruiker op de uiteindelijke bestelling?

Proquero

- 38) Hoe ervaren jullie het gebruik van Proquero?
- 39) Hoe ondersteunt dit systeem jullie inkoopproces?
- 40) Zijn er nog mogelijkheden binnen Proquero waar jullie momenteel nog geen gebruik van maken?

Leveranciers en gebruik webshop/catalogi

- 41) Kunt u een inschatting maken wat betreft de grootte van uw leverancierbestand?
- 42) Neemt het aantal leveranciers jaarlijks toe of af?
- 43) Sturen jullie op het reduceren van het leveranciersbestand? Zo ja, hoe?
- 44) Wie hebben het recht om nieuwe leveranciers aan te maken?
- 45) Hoe verloopt deze proces?
- 46) Op basis van welke criteria wordt bepaald of een nieuwe leverancier mag worden aangemaakt?
- 47) Hoeveel leveranciers hebben jullie een punchout/ OCI koppeling mee?

- 48) Hoe bevalt deze koppeling?
- 49) Kunnen de bestellers overweg met de webshops van deze leveranciers?
- 50) Zou u graag een toename willen zien in het bestellen via webshops?
- 51) Sturen jullie hier ook op? Zo ja, hoe?
- 52) En wat betreft de interne catalogus, voor wat voor soort producten gebruiken jullie deze eventueel?
- 53) Hoe wordt dit gebruik ervaren?
- 54) Hoe zorgen jullie dat het aanbod en de prijzen in de catalogi up to date blijven?
- 55) Wie controleert dit?

Informatievoorziening en communicatie

- 56) Is er een platform dat jullie inzetten om bestellers te voorzien van recente informatie?
- 57) Wordt hier intensief gebruik van gemaakt?
- 58) Wat voor soort informatie wordt hierop gedeeld?
- 59) Hoe wordt dit door de bestellers ervaren?
- 60) Hoe koppelen jullie fouten terug?
- 61) Krijgen bestellers feedback over de acties die zij ondernemen omtrent het bestellen?
- 62) Hoe ervaart u de communicatie tussen de bestellers en de inkoopafdeling?
- 63) Hoeveel invloed oefenen bestellers uit op beslissingen binnen het bestelproces?

Verbetermogelijkheden

- 64) Waar verloopt het bestelproces nog niet optimaal?
- 65) Hoe zou u dit graag anders zien?

Afsluiting

– Vragen of besteller nog iets heeft gemist/wil toevoegen.

Bijlage X: Transcript interne interviews

De 6 transcripten, voorzien van codering, zijn bijgeleverd op een usb-stick, te vinden bij de Front Office.

De codes die bij het coderen als opmerking in Word zijn gelabeld, veroorzaken een balk die langs de rechterkant van de pagina loopt. Indien de transcripten aan dit bestand worden toegevoegd, is deze balk op alle pagina's te zien. Om deze reden zijn de transcripten niet toegevoegd aan dit document.

Bijlage XI: Codeboom interne interviews

De eerste kolom geeft weer waar de drie daarop volgende kolommen betrekking op hebben. Voor de fragmenten geldt dat het eerste cijfer gekoppeld is aan het nummer van het transcript, dat is voorzien van regelnummers. Elke regelnummer waarop een uitspraak betrekking heeft staat achter het transcriptnummer vermeld. Er zijn 7 respondenten geïnterviewd, waarvan 1 groepsgesprek met 2 personen, daarom ook 6 transcripten. Voor de fragmenten is per transcript een andere kleur gebruikt.

<i>Koppeling met deelvraag & racewagenmodel</i>	<i>Axiale code</i>	<i>Open code</i>	<i>Fragment</i>
<i>Toegevoegd tijdens interview</i>	Achtergrond informatie respondent	Bestel ervaring	1.24, 2.22-24, 2.27-28, 3.27-28 5.30, 6.20
		Bestel frequentie	1.26, 1.28, 2.26-27, 5.32-35, 6.22-25
		Soort bestelling	1.22, 1.32, 3.21-22, 3.30-35, 4.23-27, 5.22-28, 6.17-18
<i>Bestelopties</i>	Webshop	Webshop gebruik	1.34-35, 1.37-39, 2.39, 2.46-47, 2.209-211, 3.36-37, 3.55, 4.39-42, 4.67-70, 5.37-38, 5.305-306, 6.29
		Ervaring webshop	1.41-44, 1.57-58, 1.61-63, 3.37-44, 3.57, 3.62-64, 4.43-53, 4.113-115, 5.48-53, 5.72-73, 6.31-39, 6.90-93
		Wens t.a.v. webshop	1.48-55, 1.58-59, 6.49, 6.397-403
	Catalogus	Catalogus gebruik	1.65-67, 2.32-35, 3.70-71, 4.106-108, 5.69-70, 6.68-69
		Ervaring catalogus	6.70-77
	Vrije tekst	Vrije tekst gebruik	2.37, 3.63-64, 4.121-130, 6.349-351
		Ervaring vrije tekst	1.83-85, 1.102-111, 3.104-109, 4.113-115, 5.85, 6.89
	Keuze besteloptie	Voorkeur besteloptie	1.275-76, 2.41-44, 4.303-306
		Reden keuze besteloptie	1.47, 1.75-79, 1.261-263, 1.269, 2.263-267, 2.298-306, 3.37-47, 3.66-67, 4.56-60, 5.39-43, 5.65, 5.222-232, 5.253-257, 5.297-305, 5.313-316, 5.323-324, 5.339-343, 6.41-43, 6.57-66, 6.79-87, 6.365-372, 6.377-381
<i>Informatievoorziening & communicatie</i>	Informatievoorziening vanuit eindgebruiker	Kanaal aanlevering bestelling	1.69-72, 2.163-165, 3.172-173, 5.199-207, 6.262-265
		Volledigheid aanlevering bestelling	4.79-84, 4.396-399, 5.318-321, 5.232-234, 6.266-275
	Informatievoorziening vanuit inkoop	Informatievoorziening via Connect	1.143, 144, 1.152-154, 2.66-68, 3.118-122, 4.192-196, 6.133-134
		Gebruik Connect	2.95-96, 2.98-100, 3.117-127, 4.181-191, 5.119-129, 6.134-157, 6.167-168

		Informatievoorziening via Proquro	1.158-160
		Informatievoorziening via mail	2.98-100, 3.130-132, 4.192-196, 5.130-132, 6.162-166
	Communicatie naar inkoop	Contactpersoon	1.112-114, 2.72-73, 2.92-93, 3.90-94
		Bereikbaarheid/ respons tijd	1.115-1.117, 1.171-172, 6.169-172, 6.337-342
		Bestelweb	2.63-64, 2.67-68, 6.127-128
	Communicatie vanuit inkoop	Terugkoppeling	1.117-123,1.129-139, 2.76-81, 2.87, 4.157-168, 5.90-95, 5.104-109, 5.113-114, 6.98-105, 6.130
		Communiceren belang toename webshop/catalogus gebruik	2.313-318, 3.283-286, 6.251-261, 6.382-387
	Communicatie met inkoop	Verloop communicatie	2.103-104, 2.158, 3.90-96, 3.133-139, 5.134-136,
		Verbetermogelijkheden inzake communicatie	2.285-287, 2.301-305
<i>Organisatie & Personeel</i>	Kennis & Opleiding	Training/Cursus	1.88-89, 2.59-61, 1.294-295, 2.220, 3.75-79, 3.249-251, 4.118-121, 4.149-156, 5.76-81, 5.288-291, 6.107-112
		Kennis	2.83-85, 6.95-97
		Gebrek aan kennis	1.97-100, 2.308, 3.82-87, 3.294-295, 4.172-174, 4.370-373, 4.393-399, 5.213-218, 6.119-123, 6.407-411
		Wens inzake training/opleiding	2.270-277, 2.280-282, 2.309-310, 6.179-181
	Bestelgedrag	Opsparen bestelling	1.183-186, 2.129-130, 3.155-160, 4.238-241, 5.153-168, 6.198-204
		Opknippen orders	2.124-126, 3.150-151, 4.222-228, 5.144-148, 6.188-191
		Bewust bestellen	2.114-121, 2.141-144, 2.151-154, 2.200-203, 4.134-147, 4.230-233,
		Dienstverlening besteller	4.90-97, 4.100-102, 4.385-388, 4.401-402, 5.96-100
	Druk	Tijdsdruk	1.333-335, 2.254-256, 3.273-275, 5.293-294,
		Angst voor fouten	1.337, 2.109-112, 3.279-281, 5.295-296, 6.374-376
	Proquro	Ervaring gebruik Proquro	1.277-288, 1.277-313, 2.49-57, 3.230-237, 3.241-244, 4.320-327, 5.279-283, 6.315-329, 6.352-357

<i>Interne klant (eindgebruiker)</i>	Invloed eindgebruiker op bestelling	Ongeplande facturen	1.208-213, 2.134-139, 2.147-149, 4.27-33, 6.212-224, 6.310-314
		Eisen vanuit eindgebruiker	1.218-230, 3.176-184, 4.252-257, 5.210-212, 6.237-240
		Spoedbestellingen	2.184-186, 3.215-217, 4.264-271, 5.169-176, 6.206-207
		Invloed eindgebruikers op keuze leverancier	2.166-173, 3.185-193, 4.258-262, 5.177-187, 6.241-249
		Gedrag eindgebruikers	4.352-358, 5.269-274, 5.325-331
<i>Leveranciers</i>	Leverancierskeuze	Vrijheid keuze leverancier	1.196-198, 3.218-222, 3.162-166, 4.243-251, 6.231-234
		Aanvraag nieuwe leverancier	1.200-202, 1.285, 3.204-206, 4.278-282, 4.287-289, 5.245-246, 6.359-364
		Vindbaarheid leverancier	6.276-281,
	Leveranciersbestand	Aantal en aanbod leveranciers	1.237-243, 1.244-249, 2.213-216, 2.188-190, 2.192-198, 3.199-202, 4.272-275, 4.309-316, 4.284-285, 5.235-240, 5.242-244, 5.250-252, 6.285-297, 6.299-307
	Handelen van leverancier	Ontevredenheid t.a.v. leveranciers	1.252-256, 1.323-324, 4.290-300, 5.258-262
	Logistiek	Verloop logistieke proces	1.314-317, 2.26-2.44, 3.264-265, 4.330-342
		Levertijd	1.319, 2.244-247, 3.258-261, 5.263-264
		Invloed levertijd op bestelling	1.327-331, 2.250, 3.270-272, 4.345-349, 5.265-266
<i>Beleid</i>	Inkoopbeleid	Bekendheid met inkoopbeleid	1.175, 1.78-179, 2.106-107, 3.140-144, 4.197-204, 5.137-141
		Naleving inkoopbeleid	4.215-215, 6.172-176, 6.225-229

Bijlage XII: Powerpoint kennissessie

Kom verder Proces



Kom verder Brainstormvraag

Mijn onderzoeksopdracht is het laten toenemen van het aantal webshop- en catalogusbestellingen.

Tegen welke problemen / belemmeringen lopen jullie in het bestelproces aan?

Kom verder Spelregels

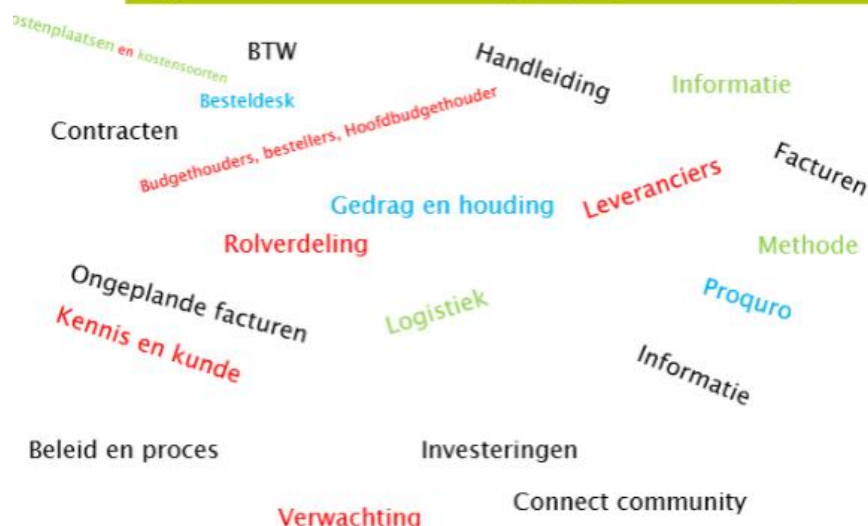
- Niet onderbreken
- Alle deelnemers participeren
- Onjuiste dingen bestaan niet
- Kwantiteit gaat voor kwaliteit
- Geen discussie over de inhoud
- Geen uitgebreide uitleg
- Alles wordt genoteerd!
- Geniet er vooral van!!

Kom verder Proces

- Post-IT blaadjes
- Kernachtig opschrijven
- Wanneer stopt het?

Kom verder Hulpmiddelen

Tegen welke problemen / belemmeringen lopen jullie in het bestelproces aan?



Bijlage XIII: Samenvatting kennissessies

Uitwerking van de kennissessies

Hieronder wordt eerst de opbouw van de kennissessies besproken. Vervolgens vindt er per sessie een uitwerking plaats van het verloop ervan, en de informatie die elke afzonderlijke sessie heeft opgeleverd.

Opbouw van de kennissessies

Algemene opbouw

Alle vier de kennissessies duurden 2 uur. Er kwamen drie onderwerpen aan bod, te weten Proquro, Connect en het bestelproces. Proquro werd behandeld door functioneel beheerder Ronald Hemmink, het communicatie deel door Nino Spoelder en het bestelproces door mij. Voor elk onderdeel was ruim een half uur uitgetrokken. Tevens was er tussentijds een pauze en na afloop een evaluatie m.b.v. een enquête.

Opbouw bestelproces

Om de aanwezige bestellers te kunnen overtuigen van het nut en de noodzaak van de brainstormsessie, heb ik in eerste instantie het ontstaan van mijn onderzoek uitgelegd. Hierbij is kort het belang uitgelegd vanuit inkoop, zowel in tijd als geld. Ook is het doel van het onderzoek uitgelegd en daarbij de bijdrage die bestellers hierin kunnen hebben. Daarna is uitgelegd welke voordelen het bestellen via webshops/catalogi voor bestellers heeft indien zij hier gebruik van maken. Uit de interviews is gebleken dat veel bestellers niet bekend zijn met de interne catalogus. Om deze reden is deze besteloptie voorafgaand aan de brainstormsessie kort toegelicht, om te voorkomen dat dit onderwerp gedurende de gehele sessie onduidelijk zou zijn.

Vervolgens is de opbouw van de brainstormsessie besproken. Hierbij is tevens duidelijk gemaakt wat er van de bestellers wordt verwacht en wat het hen uiteindelijk op kan leveren. Een advies dat aansluit op het geen waar zij tegenaan lopen en dus voorziet in de wensen en de behoeften van de bestellers. Dit is gecommuniceerd om de bestellers te motiveren zoveel mogelijk input te genereren aan de brainstorm.

Opbouw brainstormsessie

Met behulp van een PowerPoint is de opbouw van de brainstormsessie uitgelegd. Een kopie van de slides die hierbij zijn behandeld is te vinden in bijlage XI. Eerst is de algemene vraag toegelicht, die de kern van de brainstorm vormde. Deze vraag betreft: *Tegen welke problemen/belemmeringen lopen jullie in het bestelproces aan?* Onder deze hoofdvraag zijn een aantal subvragen neergezet om bestellers op weg te helpen. Bij elke sessie is echter wel de opmerking gemaakt dat het einddoel is om het aantal webshops- en catalogusbestellingen te laten toenemen, en dus de vraag om ook hierover na te denken. Er is overwogen om de brainstormvraag enkel te richten op waarom men momenteel zo weinig bestelt via webshops/catalogi. Echter zijn er ook bestellers die enkel diensten bestellen of andere zaken die niet via webshops/catalogi besteld kunnen worden. Daarnaast zijn er mogelijk ook bestellers die juist zoveel mogelijk via webshops/catalogi bestellen. Op hen zou de brainstormvraag dan niet van toepassing zijn, wat hun aanwezigheid in hun ogen wellicht overbodig zou maken. Er is dus voor gekozen om de vraag centraal en algemeen te houden. Vervolgens kon ik zelf sturing aanbrengen wanneer ik dit nodig vond. Nadat de brainstormvraag was uitgelegd zijn tevens de spelregels kort uitgelegd. Vervolgens werden de bestellers met behulp van de laatste slide op gang geholpen, waarbij hulpmiddelen stonden opgesomd die betrekking hebben op het bestelproces.

Daarna is bestellers gevraagd om op post-it stickers de belemmeringen op te schrijven inzake het huidige bestelproces. Eenmaal uitgeschreven (na +/- 10min) is ze gevraagd deze stickers op te plakken op een whiteboard. Op dit bord waren een achttal vakken aangebracht. De bestellers is gevraagd om de stickers te plakken in het vak waarvan zij dachten dat deze van toepassing was. Gedurende de vier sessies zijn deze vakken af en toe iets aangepast, later zal worden uitgelegd waarom. De volgende vakken zijn in ieder geval

één of meerdere keren aan bod gekomen: *regels/methoden & procedures, leveranciers, logistiek, interne klant/eindgebruiker, informatie & communicatie, kennis & kunde, tijd/tijdsdruk, beleid, gedrag en overig*. Dit zijn aspecten uit het racewagenmodel en een aantal aspecten voortkomend uit de interviews. Tevens was er een vak 'overig' aanwezig mocht hetgeen waar men tegenaan loopt niet gerelateerd zijn aan hierboven genoemde vakken.

Tot slot zijn de meest relevante en meest voorkomende stickers besproken. Tevens is samen nagedacht over mogelijke oplossingen voor hetgeen waar bestellers tegenaan lopen en hoe zij beter gefaciliteerd kunnen worden. Door grote hoeveelheid stickers en de irrelevantie van de inhoud van sommige stickers, zijn ze niet allemaal besproken in de groep.

Na afloop hebben de bestellers nog een vragenlijst ingevuld die vooraf is opgesteld om zo toch ook nog een aantal kwantitatieve gegevens te verzamelen ter onderbouwing.

Kennissessie 1

Hieronder vindt een uitwerking plaats van het verloop van sessie 1 en de resultaten.

Verloop kennissessie 1

Bij de eerste sessie in Enschede waren 12 bestellers aanwezig. Voorafgaand aan de kennissessies waren de tafels voorzien van post-it stickers en pennen. Nadat de brainstorm vraag aan de bestellers was voorgelegd begonnen ongeveer de helft direct te schrijven. Er zaten ook een paar bestellers bij die in eerste instantie niets op papier wisten te zetten. Deze bestellers heb ik persoonlijk benaderd om te kijken of ik ze op weg kon helpen. Een enkele besteller gaf aan nergens tegenaan te lopen. Deze besteller heb ik gevraagd na te denken over verbetermogelijkheden ten aanzien van het bestelproces, om zo toch nuttige informatie te verkrijgen voor de afdeling.

Er is ongeveer 10 minuten uitgetrokken voor de brainstorm. Bestellers plakten tussentijds de stickers op. Opvallend was de ene bestellers door het lezen van stickers van een andere besteller, zelf weer op nieuwe input bracht. De groep deed actief mee en leek tevens plezier te beleven aan de brainstormsessie. Nadat alle stickers waren opgeplakt heb ik geïnventariseerd waar in het proces de knelpunten zitten volgens bestellers. Hierover zijn we in discussie gegaan. De resultaten worden hieronder omschreven.

Resultaten brainstormsessie 1

Gebrek aan kennis, kunde & tijd

Ten eerste is gebleken dat er bij bestellers van de eerste kennissessie in grote mate sprake is van een gebrek aan kennis en kunde, vooral ten aanzien van het gebruik van webshops en catalogi. Dit bleek tevens eerder in de sessie al toen meerderheid van de bestellers aangaf de interne catalogus niet te kennen. De stickers bevestigden dit. Minimaal de helft van de bestellers gaf aan te maken te hebben met een gebrek aan kennis en kunde. Daarbij gaat het voornamelijk over het gebruik van webshops/catalogi gaat. Ook is er een tweetal bestellers dat te maken heeft met een kennisgebrek betreffende het selecteren van een btw-tarief bij vrije tekstaanvragen.

Gebrek aan scholing/training is volgens een aantal bestellers de oorzaak van dit gebrek aan kennis en kunde. Daarnaast geven vier bestellers aan last te hebben van tijdsdruk, met als gevolg dat ze voor de vrije tekstaanvraag kiezen. Dit tekort aan scholing zorgt vervolgens weer voor het kennisgebrek. Ondanks dat deze bestellers geloven dat het bestellen via webshops/catalogi sneller kan gaan, geven zij aan dat voor hen deze optie lang duurt omdat ze er niet bekend mee zijn en zich er dan eerst in moeten verdiepen. De meerderheid van de bestellers zou graag een training krijgen waarbij inkoop met hen gezamenlijk door de stappen gaat van het bestellen volgens webshop/catalogus. Ook instructiefilmpjes zijn wenselijk volgens een aantal bestellers, zodat deze te allen tijde geraadpleegd kunnen worden.

Webshop/catalogus aanbod sluit niet aan op wens

In het leveranciers vak zijn er groot aantal post-it stickers opgeplakt. Echter liepen deze ontevredenheden erg uiteen. Wat betreft het aanbod van leveranciers op de webshops waarmee een roundtrip is zijn meerdere dingen gezegd. Twee van de bestellers geven aan in de webshops/catalogi van de leverancier niet hetgeen te kunnen vinden waarnaar zij op zoek zijn. Beide geven hierbij bloemen als voorbeeld. Volgens deze bestellers zijn de bossen online enkel standaard bossen. Navraag aan de andere 10 bestellers bevestigt dit. Vrijwel alle bestellers uit deze groep, die bloemen bestellen, doen dit via de vrije aanvraag. De voornaamste reden is het specifiek kunnen toevoegen van wensen ten aanzien van het boeket. Bestellers geven toch toe dat dit vanuit hun een soort van luxe probleem is, gedrag kwestie. Een andere besteller geeft aan soms artikelen niet te kunnen vinden in de webshop. Vervolgens moet zij dan iemand contacteren, die contact opneemt met de leverancier en vervolgens haar de offerte toestuurde zodat zij alsnog het geen kan bestellen. Hierbij sluiten enkele andere bestellers zich ook bij aan, dat artikelen niet altijd beschikbaar zijn in een webshop.

Eindgebruiker levert bestelling onvolledig aan

Over dit punt waren slechts twee stickers opgeplakt. Toch heb ik ervoor gekozen dit te bespreken met de groep aangezien hierover in de interviews ook al het één en ander naar voren is gekomen. Tevens gaf een respondent toen aan dat er een bestelformulier is binnen Saxion, dat officieel via aanvragers dient te worden ingevuld. Deze heb ik vervolgens weten te vinden op Mijn Saxion, uitgeprint en meegenomen naar de kennissessies. Op één van de stickers in de brainstorm stond het volgende gemeld: *“Ik bestel voor anderen, niet voor mijzelf. De aanvrager vermeldt alleen nooit het artikelnummer bij een bestelling. Daardoor zou ik echt op zoek moeten gaan in de webshop, dat doe ik niet”*. Hiermee geeft de besteller aan dat een onvolledige aanlevering van een bestelling ervoor zorgt dat het bestellen via een webshop voor haar teveel zoek is. Vervolgens heb ik het uitgeprinte bestelformulier erbij gepakt en laten zien aan de bestellers. Geen enkele besteller gaf aan het formulier te kennen dan wel te gebruiken. Allen gaven ze aan aanvragen zonder formulier te ontvangen, telefonisch of via mail. Daarbij werd door meerdere bestellers bevestigd dat een dergelijk formulier het webshop gebruik makkelijker zou maken.

Problemen rondom de afhandeling van orders

Uit één van de interviews kwam naar voren dat men soms te maken heeft met facturen die onnodig lang openstaan. Deze respondent gaf aan dat aanvragers meestal niet doorgeven wanneer een order is geleverd, met als gevolg dat deze niet wordt binnen geboekt en de factuur dus blijft openstaan. Hierdoor moet de besteller er continu achteraan bellen met de vraag of er al is geleverd. Ditzelfde knelpunt kwam naar boven tijdens de sessies. Op de twee stickers die hierover gingen stond het volgende geschreven: *“Kan er meer op gestuurd worden dan onze klanten doorgegeven als iets binnen is geboekt?”* en *“Ik wil graag weten wanneer een factuur binnen/gekoppeld is aan order”*. Hierover is verder geen discussie gevoerd. Het knelpunt is helder, en tevens voor dit onderzoek beperkt relevant. Verbetering van dit proces zal wel het bestelproces optimaliseren, maar niet het aantal webshop- en catalogusbestellingen verhogen. Echter is het wel een interessant punt om door te spelen naar de afdeling.

Gewenning/ onbewust gedrag t.a.v. keuze besteloptie

Twee bestellers hebben in het vak gedrag een post-it geplakt. Waar de een aangaf niet eens na te denken over het gebruik van een webshop, geeft de ander aan vanaf het begin al via de vrije tekstbestelling te bestellen en niet anders weet. Aangezien ook tijdens de interviews enkele keren naar voren is gekomen dat men door aanwenning een bepaalde besteloptie gebruikt, is besloten dit met de hele groep te bespreken. Meer dan de helft van de bestellers bevestigde dat aanwenning/gewenning inderdaad een rol speelt. Daaraan voegt een besteller toe dat zolang vrije tekstbestellingen goed verlopen en inkoop dit toelaat ze

niet uit zichzelf verandert. Daar kwam vervolgens een ander interessant knelpunt uit. Ik gaf namelijk aan dat daar het probleem zat, het niet goed verlopen van vrije tekstbestellingen. Hierop volgde ik bestellers de vraag of zij zich hiervan bewust waren. Vrijwel alle bestellers geven aan hier zelden iets over terug te horen en dus er vanuit gaan dat ze hierin geen fouten maken. De praktijk wijst echter iets anders uit.

Beperkte communicatie/sturing vanuit inkoop naar bestellers

Aan het eind van de sessie is aan de bestellers gevraagd of zij zich bewust zijn van het belang vanuit inkoop, dat er meer besteld gaat worden via webshops/catalogi. Het merendeel gaf aan zich hier niet bewust van te zijn geweest. Echter is dit belang tijdens mijn introductie uitgelegd en is daarom ook op het bord geplakt met stickers binnen het vak communicatie. Een besteller zegt hierover bijvoorbeeld het volgende: *“Veel duidelijker communiceren dat webshop/catalogus een must is en niet een mogelijkheid”*. Bestellers geven wel aan in staat te zijn om te veranderen, nu ze weten waarom dit belang zo groot is. Tevens geven twee bestellers aan dat er meer sturing moet worden aangebracht indien inkoop wijzigingen wil zien over het bestellen. Een besteller zegt hierover het volgende: *“Wij bestellers zijn eigenwijs, als je ons nergens toe verplicht gaan wij onze eigen weg”*.

Ongeplande facturen door gedrag eindgebruikers

Twee bestellers hebben bij het vakje eindgebruikers iets geschreven over ongeplande facturen. De eerste schrijft: *“Belang bestelweb niet onderkend bij docenten, bestellen bij leveranciers die niet aangemaakt zijn in bestelweb”*. Hiermee bedoeld de besteller dat er te veel wordt besteld bij leveranciers die niet onder contract staan bij Saxion doordat eindgebruikers deze bestelling al in gang zetten, bestellers moeten vervolgens nog weer een nieuwe leverancier aanvragen om de factuur te kunnen betalen. Op de andere sticker staat geschreven dat de docent teveel zelf al kan ondernemen voor hij/zij een besteller inschakelt.

Kennissessie 2

Hieronder vindt een uitwerking plaats van het verloop van sessie 2 en de resultaten.

Verloop kennissessie

Bij sessie 2 in Deventer waren slechts 10 van de 17 aangemelde bestellers aanwezig. In tegenstelling tot de bestellers van de eerste sessie zijn de bestellers uit de tweede sessie beter bekend met de interne catalogus. Ik zag echter toch wat vragende gezichten dus is alsnog deze besteloptie uitgelegd en daarbij ook het verschil met het bestellen via webshops.

Het begin van de sessie verliep stroever dan de eerste sessie. Het duurde even voordat er op de stickers werd geschreven. Al gauw bleek dat deze groep bestellers relatief weinig problemen ondervindt over het bestellen via webshops, in tegenstelling tot de eerste groep. Daarnaast bleek uit reacties van de bestellers en navraag vanuit mijn kant, dat een aantal (+/- 4) aanwezige bestellers enkel diensten of maatwerk bestelt, waardoor ze alleen vrije tekstaanvragen kunnen maken. De algemene brainstormvraag richt zich echter niet alleen op webshops en catalogi dus na dat nog eens gecommuniceerd te hebben, begon er geschreven te worden. Toch was het duidelijk dat de tweede groep in hogere mate tevreden is over het bestelproces dan de eerste groep. Dit maakte het lastiger om de discussie op gang te helpen. Daarom heb ik de bestellers gevraagd het geen wat ze opschreven meteen op te plakken zodat ik deze onderwerpen meteen aan kon kaarten om zo toch tot een aantal knelpunten/verbeterpunten te komen.

Dit pakte goed uit en bracht de discussie op gang. Een van de knelpunten is zelfs tijdens de sessie deels al opgelost met hulp van collega Ronald. Dit ging over het tijdslot op Proquero. Een besteller gaf aan af en toe uit een bestelling te worden gegooid nadat ze de maximale tijd heeft overschreden, met als gevolg dat ze de bestelling opnieuw moet aanmaken.

Verder kan duidelijk worden geconcludeerd dat er qua kennis en kunde een groot verschil zit tussen de eerste en de tweede groep bestellers. Hieronder zullen de overige resultaten voortkomend uit de tweede sessie worden besproken.

Resultaten brainstormsessie

Beperkte keuze in webshops

Uit de post-it stickers is gebleken dat een aantal bestellers uit de tweede groep het aantal beschikbare webshops momenteel te laag vind. Hierover zijn de volgende opmerkingen geschreven:

- Relatie heeft geen eigen webshop/catalogus
- Geen ruime keuze in webshops
- Meer webshops

Navraag aan de bestellers bevestigd dat er een behoefte is aan meer webshops. Een van de bestellers gaf aan graag een webshop te zien voor educatieve materialen. Daaraan voegt een andere besteller toe graag audiovisueel lesmateriaal te willen bestellen via een webshop.

Leverancier moeilijk vindbaar

Over de vindbaarheid van leverancier zegt een van de bestellers zegt het volgende: *"We hebben al een leverancier eerder toegevoegd in Proquiro. De volgende keer dat je dan bij deze leverancier wilt bestellen moet je de hele naam weer invoeren. Als we bijvoorbeeld bij ExplainiT willen bestellen, dan voeren we in 'ex' en dan kent het systeem het niet."* Zij geeft het aan lastig te vinden dat het systeem alleen de leverancier herkend als de hele naam ervan wordt ingevoerd. Daarbij komt kijken dat ook spaties en hoofdletters in leveranciersnamen verplicht goed moeten worden toegepast. Daar reageerde vervolgens een andere besteller op met de volgende opmerking: *"Wat inderdaad wel lastig is, is dat een woord dan in tweeën wordt gesplitst terwijl het eigenlijk één woord is en je hem daarom niet kan vinden."*

Overig

De overige knelpunten die zijn voortgekomen uit de sessie zijn voor dit onderzoek of niet relevant, of dusdanig specifiek dat hier slechts één of enkele bestellers tegenaan lopen of zijn al verholpen tijdens of na afloop van de sessie. Een voorbeeld is een besteller die aangeeft het vervelend te vinden niet een persoonlijk overzicht van openstaande orders direct zichtbaar te hebben, enkel van de hele bestelgroep. Een ander voorbeeld komt van een besteller die aangeeft graag een document wil kunnen toevoegen aan een bestelling via de vrije tekstaanvraag. Al dit soort kleine, individuele knelpunten zijn voor dit onderzoek niet relevant, maar zullen wel worden voorgelegd aan afdeling inkoop.

Kennissessie 3

Hieronder vindt een uitwerking plaats van het verloop van sessie 3 en de resultaten.

Verloop kennissessie

Sessie 3 in Deventer kende een opkomst van 16 bestellers. Net als bij de andere twee sessies heb ik eerst uitgelegd waar mijn onderzoek precies over gaat, wat het belang er van is, wat het resultaat moet opleveren en wat dit vervolgens kan betekenen voor de afdeling en voor bestellers. Tevens is ook hier de vraag gesteld of men bekend is met de interne catalogus. Ongeveer de helft van de bestellers gaf toen aan hier niet bekend mee te zijn. Op de beamer is deze besteloptie vervolgens gedemonstreerd. Vervolgens is ook kort de webshop optie laten zien om zo het verschil tussen deze twee duidelijk in beeld te brengen. Uit de tweede sessie bleek dat er een aantal bestellers waren die enkel diensten bestellen. Hierdoor werd in eerste instantie gedacht dat het overbodig was om te brainstormen hierover. Om deze reden heb ik in de derde sessie voorafgaand aan het brainstormen direct gevraagd of er mensen waren voor wie dit ook geldt,

om zo te voorkomen dat mensen het nut er niet van in zien iets op te schrijven. In de derde sessie gaven twee bestellers aan hier mee te maken te hebben. Hen is gevraagd om op te schrijven waar ze in dat proces tegenaan lopen, wat ze graag anders zouden willen zien. De intentie hierachter is om iedereen intensief bij de brainstorm te betrekken, en daarnaast zoveel mogelijk informatie te verzamelen waar of ik of de afdeling inkoop mee aan de slag kan.

Tijdens de 10 minuten waarin bestellers mochten nadenken en brainstormen over knelpunten/verbeterpunten is er door hen veel onderling gediscussieerd. In deze tijd heb ik tevens een paar vragen aan de bestellers voorgelegd, met het doel te achterhalen of de knelpunten voortgekomen uit de vorige twee sessies ook van toepassing zijn op de derde groep. Hierbij ging het over het bestellen van bloemen, het aanvragen van nieuwe leveranciers en het bestelformulier van Mijn Saxion. De informatie die dit heeft opgeleverd evenals de resultaten van de briefjes en de discussie hierover, wordt hieronder besproken.

Resultaten brainstormsessie

Webshop/catalogus aanbod sluit niet aan op wens

Ook voor de derde groep geldt dat zij vinden dat het aanbod van leveranciers niet aansluit op de wensen die bestellers hebben. Voor de derde groep gaat dit specifiek over bloemen, dit kwam eerder ook al aan bod in sessie 1 en tijdens de interviews. Nadat ik de vraag aan bestellers voorlegde of zij bloemen net als de meerderheid in sessie 1 via de vrije tekstaanvraag bestellen, reageerde de meerderheid volmondig met ja. Toen ik vervolgens vroeg om welke reden dit is reageerde één van de bestellers hier als volgt op: *“Ik heb het wel eens geprobeerd via een catalogus of webshop maar dan staan er al heel specifiek foto's bij die niet seizoensgebonden zijn, en dan breng je misschien de leverancier ook in moeilijkheden dat hij bijvoorbeeld een wit boeket moet gaan leveren terwijl hij op dat moment in het seizoen hele andere kleuren in de voorraad heeft”*. Een andere besteller zegt hierover: *“Je krijgt dan ook zo'n grote lijst, ik wil gewoon een vaas met bloemen. Dan moet ik dat helemaal door gaan scrollen door alles wat er wordt aangeboden.”* Navraag aan deze besteller geeft vooral aan dat gemak voor haar de reden is om bloemen via de vrije tekst te bestellen. Ze weet wat ze wil bestellen, voert dit in en hoeft verder niet te zoeken.

Gebrek aan opvoeding van klant/eindgebruiker/docent

In sessie 1 en 2 heb ik de bestellers en bestelformulier laten zien waar officieel gebruik van dient te worden gemaakt. Daaruit is gebleken dat dit formulier voor veel mensen nog onbekend is. Ook in de derde sessie gaf niemand aan dit formulier te kennen. Nadat ik vervolgens vroeg in hoeverre hier belang bij is ontstond er een interessante discussie. Nadat bestellers aangaven voorstander te zijn van het verplicht stellen van dit formulier, plaatste één van de bestellers de volgende opmerking: *“Ik merk bij ons op de academie dat iedereen op eigen houtje bestelt, niemand houdt zich aan de regels. Hoe vaak je ook communiceert, het blijft hetzelfde. Facturen zijn al binnen en ik hoef ze alleen maar in te voeren.”* Zij geeft hiermee dus aan dat er totaal geen zicht is op wat er besteld wordt, en dat daarnaast docenten zelf al bestellingen in gang zetten. Ze geeft zelfs aan dat men bij haar aan de balie komt met een factuur en zij vervolgens dan met het probleem zit dat facturen betaald moeten worden, waarvoor soms ook weer nieuwe leveranciers moeten worden aangevraagd. Volgens haar moeten regels duidelijk worden zodat zij hiernaar kan verwijzen. Een andere besteller beaamt dit en geeft daarbij aan dat collega's moeten worden opgevoed vanuit inkoop. Hij vindt dat er harde hand gehouden moet worden met als voorbeeld dat facturen niet worden betaald als buiten de regels om bestellingen in gang worden gezet. Met als gevolg dat deze collega's zelf met de kosten van de factuur opgezadeld zitten.

Ten slotte is bestellers gevraagd in hoeverre zij de wens van de docent tegemoetkomen, door ook daadwerkelijk bij die leverancier te bestellen die de klant wenst, ongeacht of er een alternatief is via webshops/catalogi. Hierop werd aangegeven dat docenten soms al dusdanig ver in een bestelling zijn, dat

alles al is uitgezocht en al een ordernummer is aangemaakt, met als gevolg dat de besteller dit eigenlijk niet meer af kan keuren.

Onbekendheid met bestellen via webshops/catalogi (tijd, gedrag en gewenning)

Een van de bestellers schreef op dat het bestellen via een webshop haar meer tijd kost dan het bestellen via een vrije aanvraag. Nadat ik haar vroeg om dit toe te lichten reageerde ze als volgt: *“Nou ja, ik denk dat eigenlijk. Ik weet wel vrij nauwkeurig wat ik hebben moet qua prijs en zo. En dan denk ik ja, dan moet ik misschien wel helemaal dat artikel opzoeken in webshop of catalogi. Maar dat weet ik dus niet hoor. Ik denk gewoon dat het meer tijd kost dan de vrije tekstaanvraag. Via daar heb ik hem er zo in staan. Voor mij is het dus op dit moment meer een tijdscomponent.”* Daarop vroeg ik vervolgens of dit mogelijk ook de oorzaak is van het nooit te hebben uitgeprobeerd te bestellen via een webshop of catalogus. Hierop zei ze *“Daar heb je wel een punt. Dus is het inderdaad ook een gedragsding. Ik moet eerlijk toegeven dat ik het nooit heb geprobeerd. Maar ik ga dat nu gewoon is uitproberen”*.

Twee andere post-its die door bestellers zijn opgeplakt onder gedrag gingen hier ook over. De een gaf aan meer catalogus te moeten gaan gebruiken. Vrije aanvragen zijn een gewenning geworden voor haar. De andere besteller gaf aan zich niet eerder te hebben verdiept in de catalogi via waar besteld kan worden. Op de post-it sticker zet ze er dan ook bij dat dit iets is waar ze vanaf nu mee bezig zal gaan.

Uit de discussie over de catalogus is tevens gebleken dat een aantal bestellers niet of slecht bekend zijn met de mogelijkheden wat betreft het gebruik van de catalogus. Een van de bestellers gaf aan voorheen wel eens gebruik te hebben gemaakt van een 'favorieten lijstje' binnen de catalogus. Ondertussen weet ze echter niet meer hoe dit werkt en komt ze dus aan het zoeken. Ook kunnen er binnen een catalogus zoektermen worden ingevoerd waarmee een bepaald soort artikel snel kan worden gevonden. Dit zou het tijdsprobleem, waarmee één van de bestellers kampt zoals hierboven vermeld, kunnen verhelpen. Men dient dan echter wel te weten hoe dit kan worden toegepast.

Onduidelijkheid over waar het beste kan worden besteld

Op één van de post-its heeft een besteller opgeschreven soms niet te weten waar ze een artikel het beste kan bestellen. Voor de standaard bestellingen geeft de besteller aan wel te weten waar ze terecht kan. Echter, als het om iets specifiek is dat je niet eerder hebt besteld dan is het een stuk lastiger. Eerder uit interviews en kennissessies is gebleken dat men niet goed op artikel kan zoeken maar alleen op leveranciers. Dit zorgt ervoor dat je voorafgaand aan je bestelling al moet weten welke leverancier hetgeen levert dat jij nodig hebt, die ook nog eens in het systeem staat.

Onbewust zijn/gebrek aan sturing vanuit inkoop

Vanaf het moment dat de sessie begon bleek al gauw dat een aantal bestellers zich van twee dingen niet volledig bewust zijn. Ten eerste het feit dat vrije aanvragen zorgen voor veel meer fouten dan webshop en catalogus aanvragen. Daarnaast kwam meerdere keren terug dat sommige bestellers niet op de hoogte waren van de wens vanuit inkoop dat er zoveel mogelijk wordt besteld via webshops en catalogi. Tevens is dit ook twee keer op post-its neergezet, waarbij vermeld stond dat gebrek aan communicatie vanuit inkoop dit veroorzaakt en tevens dat bestellers pas de noodzaak voelen om zich aan te passen als hierop gestuurd wordt. Tijdens de sessie is dit belang echter benadrukt naar de aanwezigen en hier reageerde één van de bestellers als volgt op: *“Het is goed dat jullie dit highlighten wat betreft webshops, dan begrijp je het belang ook en de redenering erachter en ga je er ook beter bij nadenken. Wij gaan ons best doen”*. Dit geeft aan dat de bereidheid er wel is alleen het belang ervan niet doordrong.

Kennisessie 4

Hieronder vindt een uitwerking plaats van het verloop van sessie 4 en de resultaten.

Verloop kennisessie

De derde kennisessie vond plaats in Enschede. Tijdens deze sessie was de opkomst vele malen groter dan bij de andere sessies. Er waren 26 bestellers aanwezig. Omdat deze 26 zich ook allen vooraf hadden aangemeld was hiervoor een groot lokaal gereserveerd. Anders dan bij de andere sessies zorgde de grote opkomst ervoor dat het soms rumoerig was en men door elkaar heen ging praten. Daarnaast waren er een paar bestellers aanwezig die gedurende de gehele sessie veel kritiek leverden en het nut van het meer automatiseren van het inkoopproces niet zagen zitten. Andere bestellers leken zich hieraan te ergeren wat onderling ook weer voor discussie zorgde. Hierdoor, en met het oog op de tijd, werd ik genoodzaakt dit te onderbreken om bij het onderwerp te blijven.

In de vierde en laatste sessie bleek ook dat veel bestellers niet bekend zijn met de interne catalogus. Hier is in deze sessie dus ook kort aandacht aan besteed, hierbij is wederom de beamer gebruikt. Nadat ik met behulp van een PowerPoint uitgelegd had wat het huidige probleem is, waar de afdeling naar toe wil en hoe de brainstormsessie hier een bijdrage in zou kunnen leveren, is aan de bestellers gevraagd alle knelpunten/wensen/behoefte/verbeterpunten op te schrijven betreffende het bestelproces. Al snel werd duidelijk dat ook in deze sessie een aantal bestellers enkel maatwerk of diensten bestellen. Deze bestellers is opnieuw duidelijk gemaakt dat uiteindelijk het gehele bestelproces zoveel mogelijk dient te worden geoptimaliseerd en dus elke input welkom is. Of dit nou gaat om de inhuur van externen wat niet lekker loopt of een bepaalde webshop waarmee men niet overweg kan.

Anders dan bij de andere sessies werden de post-its dit keer door mij, Ronald en Nino opgeplakt en niet door de bestellers zelf. Dit leek mij handiger aangezien de sessie in een collegezaal plaatsvond. Hierdoor zouden bestellers steeds voor een ander moeten opstaan/voor andere bestellers langs moeten om naar beneden te lopen voor het opplakken van de post-its.

Ook in deze sessie zijn een aantal resultaten voortgekomen uit de andere sessies voorgelegd aan de groep. Hieronder zullen ze resultaten uit sessie 4 worden besproken.

Resultaten brainstormsessie

Het aantal post-its waarop knelpunten/belemmeringen zijn opgeschreven was erg groot, mede door de grote opkomst. Echter, doordat Ronald, Nino en ik ze persoonlijk kwamen ophalen en zelf opplakten konden we het overzicht houden over wat er allemaal was opgeschreven door bestellers. Opvallend was dat er weinig overeenkomsten zaten in hetgeen bestellers momenteel tegenaan lopen. In veel gevallen ging het om kleine dingen die slechts op één of enkele bestellers van toepassing zijn. Een voorbeeld hiervan is een besteller die begint over een chip die uit India moet komen. Dit soort punten zullen aan de afdeling worden overhandigd. Zij kunnen vervolgens beslissen hier wel of niet iets mee te doen. Hieronder wordt enkel besproken wat door meerdere bestellers is aangedragen, mogelijk ook uit andere sessies naar boven is gekomen en tevens relevant is voor dit onderzoek.

Gebrek aan opvoeding van klant/eindgebruiker/docent

Ook tijdens de laatste kennisessie is enkele keren naar voren gekomen dat er niet genoeg wordt gestuurd op het gedrag van de klanten. Hierover zijn door bestellers de volgende dingen geschreven:

- *“Doordat medewerkers allemaal hun eigen gang gaan is er slecht overzicht in wat er wordt besteld.”*
- *“Wij bestellers worden te laat in het bestelproces betrokken.”*
- *“Ik krijg ongeplande facturen doordat docenten achteraf naar mij toe komen met een factuur voor iets wat ze zelf al besteld hebben.”*

– *“Studenten bestellen vaak voor divers LT – projecten. Aanlevering is vaak rommelig en veel bedrijven komen niet voor in Proquiro. Ik zou graag mee voorlichting bij deze groepen zien.”*

Navraag aan de bestellers toont tevens aan dat zij het de schuld van de eindgebruikers vinden dat er niet volgens wens wordt besteld.

Aanbod en gebruik van webshops

Als het gaat om het gebruik van webshops zijn er meerdere dingen waar bestellers tegenaan lopen. Hetgeen wat zij hierover op de post-its hebben geschreven is als volgt:

- *“De webshop van Office Depot geeft niet aan wanneer een artikel niet op voorraad is.”*
- *“De roundtrip van Melissa’s bloemen vind ik niet prettig. Ben dan meer tijd kwijt dan via vrije aanvraag.”*
- *“Bij Van Stokkum is niet altijd het boek aanwezig in de webshop die ik nodig heb.”*
- *“Roundtrip loopt soms vast”.*
- *“In de website van Office Depot kan ik niet altijd vinden wat ik nodig heb”.*

Zoals hierboven te zien zijn er toch een aantal ontevredenheden omtrent het gebruik en het aanbod van webshops. Tevens zijn er daarnaast nog een aantal post-its opgeplakt waarop is aangegeven dat het geen wat besteld wordt door bestellers momenteel nog niet via webshops/ catalogi wordt aangeboden. Daarbij is ook een paar keer de wens uitgesproken naar meer webshops. Specifiek geeft één besteller aan graag voor Brink Partyverhuur een webshop te zien. Volgens de besteller heeft deze leverancier namelijk al een webshop. Een andere besteller zegt hier het volgende over: *“Veel van mijn leveranciers hebben wel een webshop maar geen roundtrip in Proquiro, dus dan moet ik webshop items in vrije tekst invoeren, bijvoorbeeld antratek.nl, thorlabs.de en vosinstrumenten.nl.”*

Ten slotte geeft nog weer een andere besteller aan graag VVV bonnen online te bestellen. Deze bonnen zijn eerder aan bod gekomen in een interview. Momenteel moeten bestellers deze bonnen zelf afhalen in de pauze, aangezien dit verzendkosten scheelt.

Beperkt assortiment bloemen

Evenals bij de eerdere sessies kwam ook in de vierde sessie het knelpunt omtrent het bestellen van bloemen aan bod. De post-its die hierover zijn opgeplakt omschreven het volgende:

- *“Beperkt assortiment bloemen. Speciale wens.”*
- *“Liefst 1 site voor bloemen ongeacht locatie, niet voor Deventer en Enschede een andere site.”*
- *“Bloemen in webshop vind ik niet mooi”.*
- *“Ik kan in de webshop niet specifieke wensen kwijt voor bloemen. Dan krijg ik niet het gewenste boeket.”*

Opnieuw lijken bestellers ontevredenheid te zijn over het bloemaanbod in webshops. Navraag bevestigt dat veel bestellers dit dan ook via de vrije tekstaanvraag bestellen. Echter, opvallend is dat in sessie drie een besteller aangeeft via een webshop een grote lijst te krijgen waardoor ze aan het zoeken komt, terwijl in sessie een besteller zegt maar beperkt de keuze te hebben in een webshop. Toch in beide gevallen een reden om bloemen via de vrije tekstaanvraag te bestellen.

Bijlage XIV: Huidige bestelproces nader toegelicht

Hieronder wordt het huidige bestelproces omschreven, waarbij aandacht is voor het proces voorafgaand aan het bestellen evenals aan het bestelproces zelf. De drie verschillende bestelopties worden afzonderlijk besproken, en daarbij de stappen die per besteloptie worden doorlopen. Omwille van het maximaal aantal pagina's in de hoofdtekst is dit onderdeel van deelvraag 1 opgenomen in de bijlage.

Huidig proces voorafgaand aan het bestellen

Het proces vanaf het ontstaan van een behoefte, tot aan het definitief aanmaken van een bestelling, kent momenteel vele verlopen. Er is niet vastgelegd via welk kanaal, en op welke wijze medewerkers / eindgebruiker hun behoefte kenbaar dienen te maken aan bestellers. Bestellers ontvangen aanvragen zowel telefonisch, via de mail of via een persoonlijk bezoek. Daarnaast zijn er geen regels over de informatie die in deze aanvragen dient te staan, ondanks dat hiervoor een formulier beschikbaar is.

Huidig proces van het bestellen

Hierboven is al omschreven dat bestellers een aanvraag ontvangen van medewerkers (tenzij bestellers zelf iets nodig hebben), waarna bestellers vervolgens een bestelling aanmaken. Deze bestellingen worden aangemaakt in Proquero, een bestelsysteem waarmee Saxion werkzaam is. Er zijn drie verschillende bestelopties via waar een bestelling aan kan worden gemaakt, deze luiden als volgt:

- 1) Bestelling via de vrije tekstaanvraag
- 2) Bestelling via de webshop
- 3) Bestelling via de catalogus

Momenteel zijn bestellers vrij een besteloptie te kiezen. Echter, niet alles kan via interne catalogi en webshops besteld worden. Saxion heeft momenteel 23 actieve gekoppelde catalogi. Dit wil zeggen dat de leverancier zijn assortiment in een overzicht heeft staan in het bestelsysteem van Saxion. Met 18 leveranciers is een webshop koppeling. Bestellers komen dan via een link in Proquero op de gewenste webshop. Na het vullen en afronden van het winkelmandje wordt de bestelling automatisch mee terug genomen naar het bestelsysteem. De bestelopties worden hieronder besproken.

Bestellen vanuit een vrije tekstbestelling

Orders die aangemaakt worden via de vrije tekstaanvraag kennen een handmatige aanpak, waarbij bestellers zelf de artikelinformatie in moeten voeren. Eerst dient te worden ingelogd in Proquero, waarna men vervolgens op de optie 'vrije aanvraag' klikt. Dan wordt er een artikelgroep gekozen, bijvoorbeeld kantoorartikelen of lunches personeel. Is deze stap voltooid, dan wordt de gewenste leverancier geselecteerd en worden zijn gegevens handmatig ingevuld (adres, contactpersoon, email).

Als de hierboven genoemde acties zijn voltooid kan de bestelling worden ingevoerd in de artikelregels. Indien er meerdere producten gewenst zijn voegt men artikelregels toe. Vervolgens wordt het bijbehorende btw-tarief geselecteerd evenals de juiste kostensoort. Nu kan de aanvraag definitief worden gemaakt. Eventueel kunnen er nog extra opmerkingen/wensen worden toegevoegd.

Bestellen in een webshop

Na in te hebben gelogd in Proquro klikt de besteller op de optie 'catalogi'. Dan kan in de zoekopdracht een catalogus worden gezocht waarbinnen de besteller een orderaanvraag wil doen. Indien er een wereldbol achter de catalogus staat, is er sprake van een externe catalogus. Na opening van de externe catalogus komt de besteller op de website van de leverancier terecht, waarna de bestelling kan worden verwerkt. Op de website gaat de besteller op zoek naar de gewenste artikelen en plaatst deze in het winkelwagentje. Vervolgens wordt de bestelling met de knop 'overzetten naar ERP' overgezet naar Proquro. Deze wordt dan in Proquro verwerkt en kan na controle worden afgerond. In deze fase kunnen eventueel nog gegevens worden aangepast of opmerkingen worden toegevoegd. Een webshopbestelling (punch out) wordt ook wel een roundtrip genoemd vanwege de stappen die verlopen in een rondje. De bestelling begint in Proquro, wordt vervolgd in de webshop en tot slot weer overgezet/teruggehaald naar Proquro.

Bestellen vanuit de interne catalogus

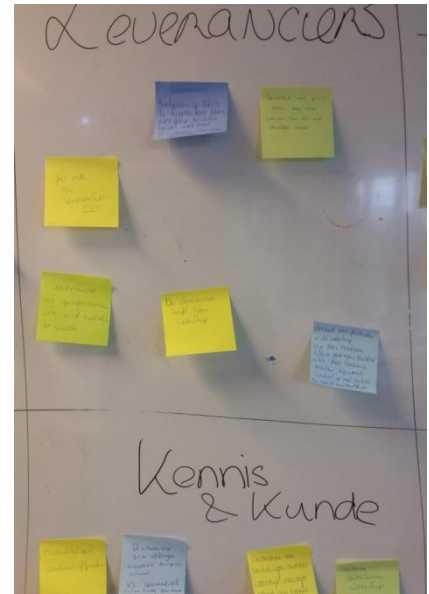
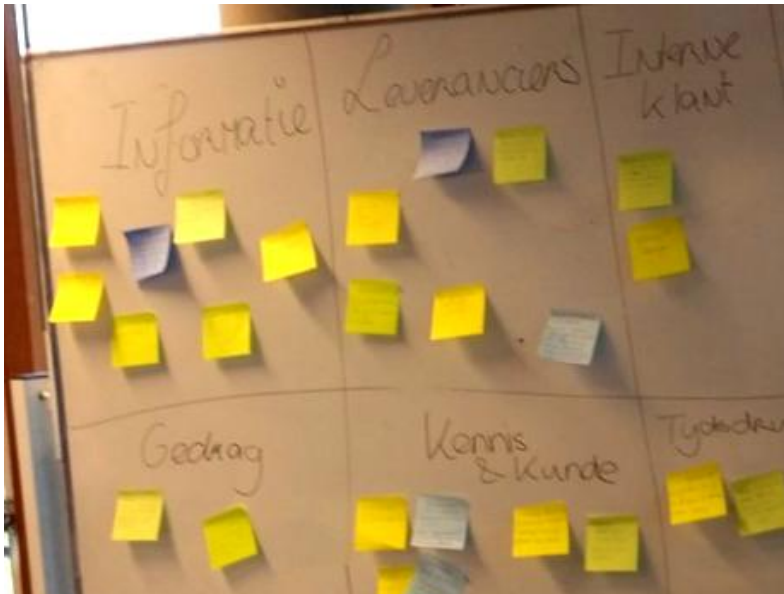
Bij een interne catalogus is de voorraad van een leverancier opgenomen in Proquro in de vorm van een catalogus, met daaraan een contract ten grondslag. Aan deze catalogus zijn afbeeldingen toegevoegd. Bestellers kunnen vooraf zien hoe het eindproduct eruit zal zien.

Na in te hebben gelogd in Proquro en 'catalogi' aan te hebben geklikt, kan in het balkje zoekopdracht de naam van de catalogus (naam leverancier) worden ingevoerd. Indien gevonden kan de zoekopdracht worden verfijnd door op specifieke artikelen te zoeken. Is deze actie voltooid, dan kan de winkelwagen worden gevuld en afgerond. Enkele catalogi hebben dan nog de mogelijkheid een externe opmerking toe te voegen, die bij de aanvraag wordt geregistreerd. De aanvraag kan daarna worden bevestigd.

Op het moment dat het assortiment of de prijs in de catalogus wijzigt, meldt de leverancier dit idealiter aan Saxion. Vervolgens is het dan aan inkoop om deze wijziging door te voeren in de catalogus in Proquro. Gaat dit proces niet goed, dan wordt er besteld op basis van verkeerde prijsindicaties en heeft dit mogelijk als gevolg dat de order en factuur achteraf niet direct matchen.

Bijlage XV: Visualisatie van de brainstormsessie

Tijdens de brainstormsessies zijn er enkele foto's gemaakt. Deze laten zien hoe het bord is ingedeeld in de verschillende vakken, en daarbij de post-it stickers zoals deze zijn ingevuld en opgeplakt. Hieronder volgen een aantal voorbeelden.



Bijlage XVI: Cijfermatig inzicht bestellingen per webshop

Hieronder zijn twee tabellen weergegeven. De eerste betreft een overzicht van het aantal webshopbestellingen (roundtrips) en het aantal vrije aanvragen over 2015 en gedeeltelijk ook 2016. Enkel de vrije aanvragen waarvoor ook een webshop mogelijkheid was zijn hierbij in kaart gebracht.

1		2015/12			2016/10				2015			2016	
2	Leverancier	Orders	Roundtrip	Vrije tekst	Orders	Roundtrip	Vrije tekst		Roundtrip	Vrije tekst		Roundtrip	Vrije tekst
3	Conrad	309	235	74	292	257	35		76,05%	23,95%		88,01%	11,99%
4	Farnell Element14	129	117	12	111	102	9		90,70%	9,30%		91,89%	8,11%
5	Fisher Scientific	302	285	17	236	227	9		94,37%	5,63%		96,19%	3,81%
6	Geschenkbetalingen.nl	126	114	12	131	103	28		90,48%	9,52%		78,63%	21,37%
7	Hoffmann Group	14	1	13	17	9	8		7,14%	92,86%		52,94%	47,06%
8	Jongeneel	12	0	12	5	0	5		0,00%	100,00%		0,00%	100,00%
9	Office Depot BV	931	517	414	507	383	124		55,53%	44,47%		75,54%	24,46%
10	Manutan	106	73	33	72	39	33		68,87%	31,13%		54,17%	45,83%
11	Sigma Aldrich	107	88	19	91	90	1		82,24%	17,76%		98,90%	1,10%
12	Van Stockum	0	0	0	214	167	47		x	x		78,04%	21,96%
13	Switch	683	94	589	499	159	340		13,76%	86,24%		31,86%	68,14%
14	Technische Unie	73	30	43	71	28	43		41,10%	58,90%		39,44%	60,56%
15	Westerhuis Verhuur Twente (Rokarent)	0	0	0	52	2	50		x	x		3,85%	96,15%
16	F.v.d. Vooren b.v.	24	1	23	23	6	17		4,17%	95,83%		26,09%	73,91%
17	VWR International	40	0	40	53	44	9		0,00%	100,00%		83,02%	16,98%
18	Heutink Primair Onderwijs	2	1	1	34	12	22		50,00%	50,00%		35,29%	64,71%
19	Medeco	33	10	23	12	0	12		30,30%	69,70%		0,00%	100,00%
20	RS Components	46	2	44	37	17	20		4,35%	95,65%		45,95%	54,05%
21	Totaal	2937	1568	1369	2420	1628	792		53,39%	46,61%		67,27%	32,73%

Cijfermatig inzicht bestellingen per catalogus

De tabel hieronder betreft een overzicht van het aantal interne catalogusbestellingen en het aantal vrije aanvragen over 2015 en gedeeltelijk ook 2016. Enkel de vrije aanvragen waarvoor ook een catalogus mogelijkheid was zijn hierbij in kaart gebracht.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
		Orders	Catalogus	Vrije tekst	Orders	Catalogus	Vrije tekst		Roundtrip	Vrije tekst		Roundtrip	Vrije tekst
22	Leverancier												
23	Inqar (eerst Autorent) (3x)	97	22	75	70	11	59		22,68%	77,32%		15,71%	84,29%
24	Multivlaai (6x)	26	17	9	17	13	4		65,38%	34,62%		76,47%	23,53%
25	Lentelink	20	2	18	18	1	17		10,00%	90,00%		5,56%	94,44%
26	Westfalen	40	18	22	42	20	25		45,00%	55,00%		47,62%	59,52%
27	Melissa Bloemen	310	56	254	279	57	222		18,06%	81,94%		20,43%	79,57%
28	Rene Logtenberg Bloemen	224	36	188	181	23	158		16,07%	83,93%		12,71%	87,29%
29	Bloomstyle	359	56	303	299	41	258		15,60%	84,40%		13,71%	86,29%
30	BIO-rad	15	3	12	16	0	16		x	x		0,00%	100,00%
31	Biomerieux	8	5	3	13	8	5		62,50%	37,50%		61,54%	38,46%
32	HD Handelonderneming	41	0	41	41	0	41		0,00%	100,00%		0,00%	100,00%
33	Het Deventer Wijnhuis	74	23	51	72	21	51		x	x		29,17%	70,83%
34	Van Brink	88	0	88	75	0	75		0,00%	100,00%		0,00%	100,00%
35	Bus Handelsmij	14	0	14	19	0	19		0,00%	100,00%		0,00%	100,00%
36	Twepa	39	15	24	39	10	29		38,46%	61,54%		25,64%	74,36%
37	Ten Brinke	49	0	49	59	0	59		0,00%	100,00%		0,00%	100,00%
38	Sandton Hotels (2x)	12	0	12	6	0	6		0,00%	100,00%		0,00%	100,00%
39	Jacob Bakker IJzerhandel BV	74	1	73	55	1	54		1,35%	98,65%		1,82%	98,18%
40	Medical Leather	10	0	10	6	0	6		0,00%	100,00%		0,00%	100,00%
41	Snel Braber Bathmen	177	0	177	107	0	107		0,00%	100,00%		0,00%	100,00%
42	Eden Springs	42	17	25	27	11	16		40,48%	59,52%		40,74%	59,26%
43	Fletcher Hotels (5)	10	0	10	9	0	9		0,00%	100,00%		0,00%	100,00%
44	Corning	29	24	5	24	16	8		82,76%	17,24%		66,67%	33,33%
45	Oonk Enschede	26	4	22	16	2	14		15,38%	84,62%		12,50%	87,50%
46	Totaal	1784	299	1485	1490	235	1258		16,76%	83,24%		15,77%	84,43%

Bijlage XVII: Afweging alternatieven

Hieronder wordt een afweging gemaakt tussen de 5 alternatieven die zijn aangedragen voor deze thesis op basis van de gedefinieerde criteria.

Alternatief 1: trainen en opleiden van bestellers

Het eerste alternatief sluit in zekere mate aan bij de missie van Saxion waarin zij aangeeft een klantgerichte afdeling te zijn. Het trainen en opleiden van bestellers is een manier om bestellers bekend te maken met Proquro en de bestelopties, en tevens een mogelijkheid om vragen en onzekerheden bij hen weg te nemen. Erg regisserend en proactief is het echter niet, aangezien het geen directe grip oplevert, enkel een stukje sturing de juiste richting op.

Echter, dit alternatief biedt geen garantie op meer doelmatigheid en borging van rechtmatigheid, doordat bestellers nog net zo vrij blijven in de keuzes die zij maken. Wellicht dat een stukje extra kennis wel meer gewenst gedrag tot gevolg heeft. Dit is echter niet gegarandeerd.

Een voordeel van alternatief 1 is dat het snel en gemakkelijk te implementeren is. Doordat inkoop zelf de kennis in huis heeft omtrent Proquro en het verdere bestelproces, kunnen zij de gewenste training zelf aanbieden en verzorgen. Dit vergt geen investering en aangezien de kennis al in huis is zal het opzetten van een training tevens niet veel tijd in beslag nemen.

Op financieel vlak is alternatief 1 enerzijds aantrekkelijk, anderzijds minder. Aantrekkelijk is het alternatief vanwege het feit dat de implementatie ervan relatief weinig tijd en dus geld kost. Echter, doordat het alternatief niet garandeert dat er meer gewenst gedrag vertoond gaat worden, levert dit niet gegarandeerd geld op bij inkoop. Echter, uit intern onderzoek is gebleken dat er wel degelijk bereidheid is bij bestellers om ander bestelgedrag te vertonen, indien inkoop de gewenste training en opleiding aanbiedt en verzorgt.

Alternatief 2: vastleggen en communiceren regels

Met alternatief 2 wordt in hoge mate de missie van Saxion nagestreefd. Het vastleggen van regels en procedures is een proactieve wijze van sturing aanbrengen doordat er vooraf dingen worden vastgelegd waar achteraf op kan worden gestuurd indien hier niet naar wordt gehandeld. Enerzijds ook klantgericht aangezien bestellers hiermee nalatig gedrag van eindgebruikers kunnen tegenaan, waar zij zich momenteel aan storen. Echter is een mogelijk gevolg van dit alternatief dat bestellers en eindgebruikers een stukje vrijheid kwijtraken.

Ook vindt alternatief 2 in hoge mate aansluiting inzake vergroting en borging van doel- en rechtmatigheid. Regels en procedures bieden grip op ongewenst gedrag, waarmee de rechtmatigheid wordt geborgd. Maverick buying kan met behulp van implementatie van dit alternatief bijvoorbeeld tegen worden gegaan. Indien juist wordt gestuurd op de implementatie en op het daadwerkelijk naleven van deze vastgestelde regels en procedures, kan de doelmatigheid worden vergroot.

Ondanks dat dit alternatief relatief snel te implementeren is, vergt het opstellen van een document met regels en procedures tijd. De afdeling moet goed nadenken over hoe zij dit wil communiceren naar haar bestellers, welke consequenties zij stelt aan het niet nakomen van regels, en hoe streng dit wordt nageleefd. Dit moet eenduidig vastgelegd worden om nalatig gedrag definitief tegen te kunnen gaan en tevens iedereen op gelijke wijze te behandelen.

Het feit dat het implementeren van alternatief 2 geen investering vergt en niet om extra personeel vraagt, maakt dit alternatief financieel gezien relatief aantrekkelijk. Daarnaast kan het strikt naleven van hetgeen op papier benoemd er definitief voor zorgen dat bijvoorbeeld het aantal ongeplande facturen wordt verminderd en de onnodige aanmaak van nieuwe leveranciers tegen gaan. Dit zal zich op den duur uitbetalen in een besparing in tijd en geld.

Alternatief 3: inperken keuzevrijheid door opleggen van keuzes

Het derde alternatief sluit enerzijds heel goed aan op de missie van inkoop en anderzijds totaal niet. Het opleggen van keuzes dwingt bestellers om op een bepaalde manier te handelen, waarmee fouten worden voorkomen, en is daarom proactief en regisserend. Echter is dit totaal niet klantgericht doordat bestellers hiermee worden beperkt in hun vrijheid en wellicht worden gedwongen om handelingen te verrichten waarmee zij niet bekend zijn.

Het opleggen van keuzes omtrent de bestelopties zal de doelmatigheid vergroten doordat hiermee de ambitie van Saxion (50% webshop- en catalogusbestellingen in 2019) serieus wordt nagestreefd. Echter geeft het geen garantie op waarborging van de rechtmatigheid. Het bestellen buiten contracten om en het verrichten van overige ongewenste handelingen worden met dit alternatief niet tegengegaan. Er wordt hiermee namelijk enkel grip verkregen op het gebruik van de verschillende bestelopties.

Met het simpelweg dicht zetten de vrije aanvraag bij leveranciers waarmee Saxion een catalogus of webshop heeft, is de implementatie al afgerond. Dit alternatief is dus gemakkelijk en snel implementeerbaar. Echter, het huidige kennisgebrek omtrent webshop- en catalogusbestellingen, en de sterke voorkeur die men momenteel heeft voor de vrije aanvraag, kan als gevolg hebben dat de implementatie van dit alternatief voor veel ophef en weerstand zorgt.

Financieel gezien is dit alternatief aantrekkelijk aangezien het enerzijds geen investering vergt, en anderzijds gegarandeerd het webshop- en catalogusgebruik verhoogt, waarmee het aantal fouten en correcties wordt afgenomen. Dit resulteert vervolgens in een riante besparing van tijd en geld. Echter, dit alternatief kan als gevolg hebben dat bestellers die totaal niet met webshops en catalogi overweg kunnen elders gaan bestellen, via een vrije aanvraag of in het ergste geval buiten contracten om. Zolang hier niet op gestuurd wordt met regels werkt dit financieel gezien de afdeling juist tegen.

Alternatief 4: Aantal webshops/catalogi verruimen

Het vierde alternatief is een klantgericht alternatief waarmee wordt voldaan aan de wens van bestellers. Onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat er behoefte is aan meer webshops en catalogi voor de huidige producten en diensten die worden ingekocht. Erg regisserend en proactief is het alleen niet aangezien de implementatie niet per se resulteert in meer webshop- en catalogusbestellingen.

Er wordt verwacht dat de implementatie van dit alternatief zorgt voor meer bestellingen via webshops en catalogi gezien de behoefte die daar naar is vanuit bestellers. Dit resulteert dan in meer doelmatigheid en efficiëntie vanwege het automatische verloop van deze bestelopties en de beperkte mogelijkheid voor fouten. De rechtmatigheid wordt hiermee echter niet per direct gewaarborgd.

Een nadeel van alternatief 4 is dat de implementatie ervan lastig kan zijn. Het koppelen van een webshop aan Proquro vergt een behoorlijke investering, indien de gewenste leverancier nog niet over een OCI-koppeling beschikt. Deze investering dient de leverancier zelf te bekostigen en dit maakt dat Saxion afhankelijk is van desbetreffende leverancier. Het opnemen van een catalogus kost daarentegen minder geld, maar deze dient echter continu up to date te worden gehouden. Dit kost de afdeling tijd.

Financieel gezien is alternatief 4 voor inkoop erg aantrekkelijk. Indien de leverancier de bekostiging op zich neemt levert het Saxion alleen maar geld op. Meer gebruik van webshops en catalogi resulteert in een lager percentage vrije aanvragen en dus in minder fouten en correcties waarmee een geldbesparing wordt gerealiseerd. Tevens kan het managen van het up to date houden van catalogi met duidelijke (jaarlijkse) prijsafspraken worden vastgesteld waardoor er een goed overzicht is.

Alternatief 5: Extra stap toevoegen aan het bestelproces

Het vijfde alternatief sluit volledig aan bij de missie van afdeling inkoop. Proactief is dit alternatief aangezien zij fouten vooraf voorkomt in plaats van achteraf corrigeert. Tijdens de controle van de vrije

aanvragen kunnen er namelijk nog correcties plaatsvinden voordat de order definitief wordt gemaakt. Dit maakt het tevens ook regisserend doordat inkoop hiermee volledig invloed uitoefent op de aanvragen en dus grip krijgt op deze bestellingen. Tot slot kan dit alternatief ook klantgericht zijn aangezien bestellers direct worden gecontacteerd indien zij een fout maken. Dit klinkt wellicht niet klantgericht, maar dit directe contact maakt het mogelijk om de besteller vervolgens te helpen met het maken van een nieuwe bestelling of door te verwijzen naar andere hulpmiddelen. Het alternatief biedt dus een stukje opleiding en opvoeding. Tijdens dit directe contact kunnen tevens vragen van bestellers worden beantwoord. Echter betekent dit alternatief wel dat bestellers niet meer volledig vrij zijn een leverancier te kiezen, aangezien inkoop het recht heeft de eventueel gekozen leverancier af te keuren.

De doelmatigheid wordt gegarandeerd vergroot met dit alternatief aangezien er sturing wordt aangebracht op het gebruik van de bestelopties en tevens de leverancierskeuze. Daarnaast borgt het de rechtmatigheid doordat hiermee gewaarborgd wordt dat er zoveel mogelijk bij gecontracteerde leveranciers wordt besteld. Ook wordt er grip verkregen op Maverick buying en ongeplande facturen. Hiervoor moet namelijk standaard een vrije aanvraag worden gemaakt, ook al is dit na ontvangst van de bestelling. Doordat deze aanvragen worden gecontroleerd krijgt inkoop zicht op wie dit ongewenste gedrag vertoont en kan zij daarin sturing aanbrengen.

Het alternatief vergt echter, in tegenstelling tot de andere vier alternatieven, een behoorlijke investering voor Saxion. Het feit dat momenteel 88% van de bestellingen via de vrije aanvraag verloopt, maakt duidelijk dat deze controlestep de afdeling veel extra tijd zal kosten. Er zal dan ook eerst goed moeten worden geïnventariseerd hoeveel extra werk de afdeling zich hiermee op de hals haalt, welke kennis dit vereist van inkopers en wat te doen tijdens drukke periodes. Dit vergt een goede voorbereiding waarbij een taakverdeling wordt gemaakt wie welke handelingen gaat verrichten, wie het overzicht behoudt, wie invalt als er iemand afwezig is et cetera.

Financieel gezien vergt dit alternatief de grootste investering zoals uit de uitleg hierboven kan worden geconcludeerd. Echter, gezien de controle en grip die hiermee verkregen op het bestelproces, wordt verwacht dat dit alternatief het meest oplevert omtrent besparingen in tijd en correcties, en dus op den duur terug zal worden verdiend.

Bijlage XVIII: Uitkomsten enquête

Algemene ervaring met webshop	Aantal	%
Heel fijn, ik zou er graag meer zien	12	20
Fijn, ik kan er goed mee overweg	18	30
Niet zo fijn, ik maak hier liever geen gebruik van	6	10
NVT, ik gebruik deze optie niet	24	40

Algemene ervaring met vrije tekstbestelling	Aantal	%
Heel goed, ik loop hierbij nooit tegen problemen aan	32	53.3
Goed, ik weet hoe het werkt	28	46.7
Niet zo goed, ik loop regelmatig tegen problemen aan	–	–
Helemaal niet goed, ik vind dit erg onduidelijk	–	–

Algemene ervaring met interne catalogus	Aantal	%
Heel fijn, ik zou er graag meer zien	1	1.7
Fijn, ik kan er goed mee overweg	12	20
Niet zo fijn, ik maak hier liever geen gebruik van	2	3.3
NVT, ik gebruik deze optie niet	45	75

Bewustzijn belang automatisering & toename webshop en catalogusgebruik	Aantal	%
Was ik mij volledig van bewust	6	10
Was ik mij van bewust	24	40
Was ik mij niet zo van bewust	25	41.7
Was ik mij totaal niet van bewust	5	8.3