

BACHELOR SCRIPTIE

Onderzoek naar een betere klanttevredenheid van B-living kijkend naar verbeteringen in het inkoopproces



EEN BACHELOR SCRIPTIE, GEPRESENTEERD AAN SAXION UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES EN B-LIVING

Fashion & Textile Technologies
B.C. Brookhuis
446832

30-06-2021

Begeleid door L. van Gaans & I. Terpstra-Kamstra
In opdracht van B-Living,
Begeleid door R. Jansen, Supply Chain manager



Inhoudsopgave

Lijst met tabellen.....	III
Lijst met figuren	III
Voorwoord	IV
Samenvatting.....	V
1. Introductie en probleemstelling.....	8
1.1 <i>Bedrijfsschets</i>	8
1.2 <i>Aanleiding</i>	8
1.3 <i>Probleemstelling</i>	8
1.4 <i>Doel van het onderzoek</i>	9
1.5 <i>Theoretisch Kader</i>	10
1.5.1 Home Deco-Branche	10
1.5.2 B2B-inkoopmarkt	11
1.5.3 Inkoopstrategieën.....	12
1.5.4 De inkoopfunctie beschreven door Van Weele	12
1.5.5 De inkoopfunctie beschreven door Kees Gelderman en Bé Albronda	13
1.5.6 Consumenten en klanttevredenheid	13
1.5.7 Het SERVQUAL-Model en het SERVPERF-Model.....	13
1.6 <i>Onderzoeksvraag</i>	14
1.7 <i>Structuurbeschrijving</i>	14
2. Methoden	15
2.1 <i>Casestudy</i>	15
2.2 <i>Enquête</i>	17
2.3 <i>Kwaliteit van het onderzoek</i>	18
3. Resultaten	19
3.1 <i>Casestudy</i>	19
3.1.1 Inkoopmarkt Glaswerk in Polen	19
3.1.2 Inkoopmarkt China.....	20
3.1.3 Inkoopmarkt Europa	22
3.2 <i>Enquête</i>	24
3.2.1 Levertijd van orders	24
3.2.2 Kwaliteit van producten	24
3.2.3 Etikettering	25
3.2.4 Communicatie met B-Living	25
4. Conclusie en aanbevelingen	26
4.1 <i>Conclusie</i>	26
4.1.1 Deelvraag 1	26
4.1.2 Deelvraag 2	27
4.1.3 Hoofdvraag	27
4.2 <i>Aanbevelingen</i>	28
4.2.1 Inkoopprioriteiten.....	28
4.2.2 Productkwaliteiten.....	28

4.2.3	Vaste levertijden.....	28
4.2.4	Commerciële haalbaarheid.....	28
5.	Reflectie.....	30
5.1	Onderzoeksreflectie.....	30
1.8	Maatschappelijke relevantie.....	31
5.2	Persoonlijke reflectie	31
	Nawoord B-Living.....	33
	Bibliografie	34
	Bijlagen	37
	<i>Bijlage A – Organigram.....</i>	<i>37</i>
	<i>Bijlage B – Lay-out van de casestudy Notatie.....</i>	<i>38</i>
	<i>Bijlage C – Enquêtevragen</i>	<i>39</i>
	<i>Bijlage D – Enquêteresultaten</i>	<i>40</i>

Lijst met tabellen

Tabel 1	<i>Overzicht Theoretisch Kader</i>	10
Tabel 2	<i>Methode onderzoek</i>	15
Tabel 3	<i>Beschrijving van gebruikte termen tijdens casestudy</i>	16
Tabel 4	<i>Concepten en indicatoren van het SERVQUAL-Model</i>	17
Tabel 5	<i>Respondenten van de Enquête</i>	18
Tabel 6	<i>Analyse overzicht Inkoopstappen per inkoper</i>	23
Tabel 7	<i>Overzicht resultaten onderwerp levertijden</i>	24
Tabel 8	<i>Overzicht resultaten onderwerp productkwaliteit</i>	25
Tabel 9	<i>Overzicht resultaten onderwerp etikettering</i>	25
Tabel 10	<i>Overzicht resultaten onderwerp communicatie met B-Living</i>	25

Lijst met figuren

Figuur 1	<i>Het Inkoopproces</i>	12
Figuur 2	<i>Inkoopproces Glaswerk in Polen van inkoper 1</i>	20
Figuur 3	<i>Inkoopproces textiel uit China van inkoper 2</i>	21
Figuur 4	<i>Inkoopproces van textiel uit Europa door inkoper 3</i>	22
Figuur 5	<i>Organigram B-Living</i>	37

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Onderzoek naar een betere klanttevredenheid van B-Living kijkend naar verbeteringen in het inkoopproces.” Deze scriptie heb ik geschreven ter afsluiting van de studie Fashion & Textile Technologies aan Saxion Hogeschool te Enschede.

Het onderzoek dat als basis dient voor deze scriptie is uitgevoerd bij interieurgroothandel B-Living in Hengelo. Het doel van het onderzoek is om de klanttevredenheid te verhogen, waarbij er gekeken wordt naar verbeteringen in de huidige inkoopprocessen. Met begeleiding vanuit B-living door Ramon Jansen, heb ik via een mix van methoden de resultaten gekregen die uiteindelijk een advies vormen voor B-Living.

Het onderzoek bij B-Living heb ik als zeer uitdagend en leerzaam ervaren. Tijdens de onderzoeksperiode heb ik veel ervaring opgedaan op het gebied van inkoop en de toepassing daarvan binnen een bedrijf zoals B-Living.

Graag wil ik daarom ook Ramon Jansen bedanken voor de mogelijkheid en de tijd die ik heb gekregen om mijn afstudeeronderzoek te voltooien bij B-Living. Tevens wil ik Louise van Gaans en Ilse Terpstra-Kamstra bedanken voor alle begeleiding, advies en informatie die ik heb ontvangen. Tot slot bedank ik mijn familie, vrienden en vriend Arthur, voor alle steun en advies die zij mij hebben gegeven deze periode.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Bente Brookhuis

Hengelo, 30 juni 2021

Samenvatting

De interieurgroothandel B-Living is een business-to-business opererend bedrijf dat in 2020 is gefuseerd vanuit een textielbedrijf en een glaswerkbedrijf. Op de inkoopafdeling van B-Living is een verschil in werkwijzen te ondervinden, doordat B-Living op drie soorten inkoopmarkten actief is. Dit verschil in inkoopmarkten resulteert in afwijkende inkoopprocessen met uiteenlopende levertijden. Als gevolg hierop heeft B-Living geconstateerd dat de klanttevredenheid op het gebied van levertijden, etikettering, productkwaliteit en communicatie verminderd is.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe B-Living de klanttevredenheid kan verhogen, aan de hand van verbeteringen in het inkoopproces. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *'Hoe kan B-Living de inkoopprocessen van textiel en glaswerk, gericht op drie inkoopmarkten, verbeteren om zo meer klanttevredenheid te genereren?'* De drie verschillende inkoopmarkten zijn hier: China, Europa en Polen.

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag zijn er drie casestudy's uitgevoerd, waarbij de inkoopstappen van drie inkopers in kaart zijn gebracht en geanalyseerd. De lay-out van de casestudy's is opgezet aan de hand van een bestaand inkoopproces. Om de huidige klanttevredenheid in kaart te brengen, is er een enquête met vragen over de onderwerpen: levertijden, etikettering, productkwaliteit en communicatie opgezet en uitgestuurd naar een kleine selectie klanten.

Uit de resultaten is gebleken dat de basis van de inkoopprocessen hetzelfde is. De verbeterpunten liggen bij de verschillen in de productselectie voor nieuwe inkooporders, de magazijnopslag van de producten en het transport van de ingekochte producten. Uit de enquête is desalniettemin gebleken dat de meeste klanten van B-Living tevreden zijn over de gevraagde onderwerpen. Van de vier onderwerpen scoort het onderwerp levertijd echter het laagst. De klant gaf aan het hier licht mee eens te zijn, in plaats van sterk mee eens zoals bij andere stellingen is ingevuld. Wanneer er wordt gekeken naar de stappen in het inkoopproces, duidt een lange levertijd erop dat tijdens de productselectie voor nieuwe inkooporders, er onvoldoende producten zijn geselecteerd voor inkoop. Hierdoor moeten er producten nabesteld worden wat leidt tot langere levertijden.

Op basis van de verschillen in inkoopstappen en de ontvangen klanttevredenheidsresultaten wordt er aanbevolen dat er per inkoper een inkoopprioriteitenlijst moet worden ontwikkeld. Deze inkoopprioriteitenlijst selecteert de belangrijkste en meest verkochte producten van elke inkoopmarkt. De volgende stap is om van deze producten grotere aantallen in te kopen, zodat er voldoende voorraad is via een efficiënt inkoopproces.

1. Introductie en probleemstelling

Dit hoofdstuk introduceert het bedrijf dat opdracht geeft voor dit onderzoek. Tevens wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven waarbij de probleemstelling en het doel van het onderzoek duidelijk wordt benoemd. Het theoretisch kader geeft vorm aan de probleemstelling van dit onderzoek. Het beschrijft de literatuur die samenhangt met het probleem en de situatie waarin het zich bevindt. Vanuit de probleemstelling, het doel en het theoretisch kader zijn de hoofdvraag en deelvragen opgesteld. Tot slot wordt in de leeswijzer de structuur van het verslag beschreven.

1.1 Bedrijfsschets

In 2020 is B-living ontstaan door een fusie tussen het textielbedrijf Blyco Textile Group en glaswerk leverancier Hakbijl Glass (B-Living, 2020). Daarbij is een managementteam samengesteld dat beschreven staat in Figuur 5. In Hengelo werkt het bedrijf aan het ontwerpen van trendgerichte interieurproducten, de import en aanlevering van woondecoratie als groothandel. Het is een Business-to-Business opererend bedrijf, wat betreft het leveren van producten aan andere bedrijven die het weer aanbieden aan consumenten (Taylor H. , 2017).

De visie van B-Living is om uitgebreide collecties op de markt te zetten, die wereldwijd worden verhandeld. Deze collecties worden ontwikkeld en ingekocht, in samenhang met trends, klantverwachtingen en maatschappelijk ondernemen. B-living is ruim 200 jaar actief in de interieurmarkt. De kennis en ervaring die is opgedaan van die markt wordt hedendaags toegepast in het bedrijf (B-Living, 2020).

1.2 Aanleiding

B-Living is een fusie van twee bedrijven; Blyco Textile Group en Hakbijl Glass. Blyco Textile Group focust zich op textielproducten en Hakbijl Glass focust zich op glaswerken. De inkoopafdeling van B-Living bestaat momenteel uit twee inkopers afkomstig van Blyco, die zich richten op de inkoop van textiel gerelateerde producten. De derde inkoper, afkomstig van Hakbijl richt zich op de inkoop van glaswerken. Door de samenwerking van de beide bedrijven zijn de producten die worden ingekocht samengebracht onder één onlinesysteem. Deze producten zijn onderverdeeld in drie verschillende inkoopmarkten: Europa, Azië en India. Met leveranciers uit deze landen heeft B-Living sterke en langdurige samenwerkingen opgebouwd. Voor elke inkoopmarkt is één inkoper verantwoordelijk voor de inkoopprocessen die daarin plaatsvinden.

De afnemers van B-Living zijn grotendeels bedrijven die de producten van B-Living direct aanbieden aan consumenten. Deze bedrijven worden klant genoemd door B-Living. De verschillende orders die B-Living onderscheidt zijn: van de collectie die B-Living aanbiedt vanuit leveranciers, een productontwikkeling op aanvraag van de klant en een eigen collectie die van tevoren wordt ingekocht en getoond wordt in de showroom.

1.3 Probleemstelling

Normaliter wordt er een nieuwe werkwijze vastgesteld wanneer bedrijven fuseren. Daarom is het inkoopproces dat door elke inkoper wordt gehanteerd bij B-Living grotendeels op elkaar afgestemd, mede doordat veel stappen in het proces in hetzelfde softwareprogramma worden uitgevoerd. Desondanks zijn er verschillen in het inkoopproces per markt. De inkopers gaan hoofdzakelijk uit van voorraadmutaties die het systeem weergeeft en speciale orders van klanten. Afhankelijk van deze factoren gaat een inkoper over tot actie, om te zorgen dat de producten die verkocht zijn op voorraad zijn. Doordat er verschillen zijn tussen de inkoopprocessen van textiel en glas, is er geen sprake van een vaste werkwijze. Het inkoopproces van textiel vergt meer tijd vergeleken met het proces van glaswerk. Bovendien is het inkoopproces van textiel complexer vanwege een zorgvuldig ontwikkelingstraject en de daarbij horende communicatie met de leverancier.

Dit heeft ten gevolge dat textiel- en glaswerkproducten apart van elkaar worden ingekocht. Hierdoor hebben de producten aparte levertijden. Door verschillende levertijden worden producten op aparte

data geleverd aan B-Living. Hierdoor komt het voor dat een klantorder met verschillende soorten producten, bestaand uit textiel en glaswerk producten, niet altijd in één order geleverd worden op de gewenste datum van de klant. De uitkomst hiervan is dat een klantorder in twee delen geleverd wordt. Dit resulteert in een verminderde klanttevredenheid en verbeteringsmogelijkheden voor het inkoopproces.

1.4 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om middels een enquête de klanttevredenheid van bestaande klanten in kaart te brengen. De enquête richt zich op de onderwerpen waarvan B-Living aangeeft dat de klant het van belang vindt: levertijd van orders, kwaliteit van de producten, etikettering en communicatie met B-Living. Bijkomend worden de inkoopprocessen van textiel- en glaswerkproducten geobserveerd via een casestudy. De resultaten worden geanalyseerd aan de hand van inkoopmodellen waarbij de processen worden onderzocht naar verbeteringen.

De in kaart gebrachte klanttevredenheid en de verbeteringen van de inkoopstappen van textiel en glaswerk vormen samen een adviesrapport voor B-Living. Het doel van het rapport is dat het een gedetailleerd advies gaat geven over hoe de klanttevredenheid, met betrekking tot de onderwerpen: levertijd, kwaliteit, etikettering en communicatie met B-Living, nog meer kan worden verbeterd door middel van efficiënte inkoopprocessen bij B-Living.

1.5 Theoretisch Kader

Het theoretisch kader is opgebouwd om een wetenschappelijke verantwoording te bieden aan het onderzoek. Er is literatuuronderzoek verricht naar de Home Deco-branchen en B2B-organisaties, om de markt te introduceren. Verder zijn inkoopstrategieën en processen weergegeven, samen met analysemodellen voor optimalisatie van het inkoopproces. Aan de hand van deze literatuur worden de inkoopprocessen van B-Living beter in kaart gebracht. In Tabel 1 zijn deze strategieën, processen en modellen overzichtelijk weergegeven. Tot slot is er beschreven wat klanttevredenheid inhoudt en welke *tools* erbij worden gebruikt.

Tabel 1

Overzicht Theoretisch Kader

Inkoopfunctie/strategie		Indicatoren
Inkoopmodellen	Inkoopproces Van Weele	Algemeen raamwerk voor het inkoopproces. Bestaat uit zes fasen.
	Het boek Professionele Inkoop	Academische beschrijving van de Inkoopfunctie.
	Het Vierfasenmodel Burt	Vierfasen van het inkoopproces, gebaseerd op Van Weele.
	Het Cyclisch Inkoopproces	Managementmodel
	Kraljic Matrix	Goederenpositionering.

1.5.1 Home Deco-Branche

De interieurbranche is een snelgroeiende branche met verschillende soorten sectoren zoals textiel, glaswerk en behang. Met name de Europese interieurbranche is de afgelopen vijf jaar aanzienlijk gegroeid. De toekomstige groei is afhankelijk van de trend die zich momenteel voordoet (Think Décor, 2017). De groei van de Nederlandse interieurmarkt van afgelopen jaar (2020) is met 7,7% gegroeid, ten opzichte van het jaar daarvoor (CBS, 2021). Een kwart van alle omzet in de textielsector van Nederland, ongeveer 20 miljard euro, komt voort uit die van de interieurtextiel. Echter waar vroeger Nederland centraal stond als een van de belangrijkste textielproducenten, worden tegenwoordig de meeste textielproducten buiten Nederland en de Europese Unie geproduceerd (Internationaal MVO, 2021).

Een opkomende ontwikkeling in de interieurmarkt is opereren van een bedrijf op een maatschappelijk verantwoorde wijze, ook wel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen genoemd (MVO). Dit betreft het in acht nemen van de verantwoordelijkheid die het bedrijf heeft voor de maatschappij. Een bedrijf onderneemt toekomstbestendig door in activiteiten en processen rekening te houden met klimaatneutraliteit, circulariteit, inclusiviteit en eerlijke ketens (MVO Nederland). B-Living opereert als bedrijf in de markt door producten te verkopen aan andere bedrijven, ook wel B2B genoemd. Deze term wordt toegelicht in de volgende subparagraaf.

1.5.2 B2B-inkoopmarkt

B2B betekent Business to Business, waarbij bedrijven goederen en diensten leveren tussen elkaar. De tegenhanger van B2B is B2C. Dit is de aanduiding voor Business to Consumer, waarbij er goederen en diensten direct worden geleverd aan consumenten. Veelal ligt de focus tijdens inkoop van een B2B-markt op productspecificaties, kosten, referenties van andere bedrijven en het imago van het bedrijf die de producten aanbiedt (b2bmarketeers, 2021). Dit in tegenstelling tot de B2C markt, waarin de consument andere behoeften heeft.

Veelal zijn er in de B2B-markt groothandels aanwezig. Groothandels kopen rechtstreeks van een fabrikant in en verhandelen grote aantallen producten aan kleinhandelaars. Een bijkomend voordeel van het inkopen van een hoog aantal goederen, zijn de kortingen die de fabrikant verleend. Doordat de kleinhandelaar meerdere producten inkoopt bij een groothandel, en niet per stuk, is de kleinhandelaar goedkoper uit met een lagere prijs.

De producten die een groothandel verkoopt zijn vaak gespecialiseerd op een bepaalde markt/afnemer. Echter is het ook mogelijk om als groothandel een breed scala aan producten te hebben en te verkopen aan iedereen (Ecommerce Platform, 2021). De sector van de groothandels staat bekend als onmisbare schakel tussen ketens en sectoren van binnen- of buitenland. De belangrijkste functie van de groothandel is het efficiënt overbruggen van tijd, afstand en minimale ordergroottes tussen de productie en consumptie van goederen (Notten & Fung Wong, 2019).

Om als bedrijf in contact te blijven met huidige en nieuwe klanten is E-Commerce een handige tool. Tegenwoordig is E-Commerce ook een onmisbare tak in een organisatie om klanten te bereiken. E-Commerce kan verdeeld worden in meerdere aspecten. Een van deze aspecten is om als verkoopkanaal te dienen. Met name draait het hierbij om buitenlandse klanten te bereiken, om zodoende een contract af te sluiten (Talar, 2017). In de praktijk maakt B-Living gebruik van dit kanaal. Middels een online webshop verkoopt B-Living haar producten aan klanten. Deze verkooporders en gelijksoortige processen die zich afspelen binnen het bedrijf, worden bijgehouden in een softwaresysteem.

Een veelgebruikt softwaresysteem voor groothandels is Microstof Dynamics NAV. Het is een systeem die verschillende ERP-systemen samenvoegt. ERP staat voor Enterprise Resource Planning en ondersteunt eigenlijk alle processen zoals planning, voorraad en financiën binnen een bedrijf (Dynamics Microsoft, 2021).

Het aspect voorraadbeheer heeft een belangrijke rol binnen een bedrijf. Het resulteert in het efficiënt gebruik maken van werkkapitaal, mits de voorraad goed wordt bijgehouden. Het beheren van de voorraad heeft ook direct effect op de leverbetrouwbaarheid naar klanten. De voorraad is het resultaat van een balans tussen de vraag van klanten en de logistieke keten van de leveranciers (Aldershof, 2020).

Een element dat terugkomt binnen een groothandel en het softwaresysteem is etikettering. Elk product dient een etiket te hebben waarop duidelijk informatie over het product weergegeven wordt. De exacte informatie van het etiket hangt af van het soort product (Ondernemersplein, 2021). Het voornaamste doel van etikettering is het informeren van de klant of consument, zonder dat er misleiding ontstaat (Wettenbank, 2020). Textielproducten moeten bijvoorbeeld beschrijven waaruit het product bestaat. Dit geldt voor producten die voor 80% of meer uit textiel bestaan. Bovendien moet het etiket leesbaar, zichtbaar en duurzaam zijn. Ook moet de tekst op het etiket worden beschreven in de taal van het land waarin het wordt verkocht. De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) controleert of de informatie beschreven op etiketten correct is (RVO, 2021).

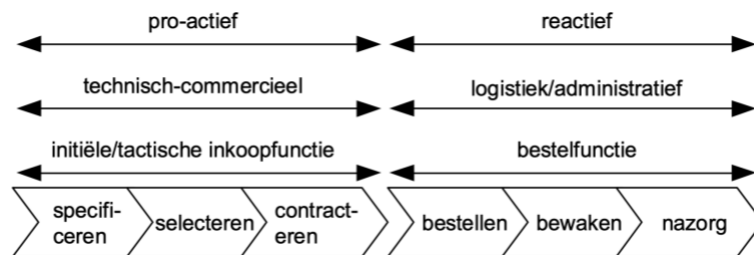
Inkoop is een belangrijk onderdeel binnen een bedrijf. Binnen inkoop zijn er strategieën, functieinterpretaties en processen te onderscheiden. In de volgende subparagrafen zijn de theorieën die voor B-Living van toepassing kunnen zijn uiteengezet.

1.5.3 Inkoopstrategieën

De laatste jaren is de inkoopmarkt waarin (Retail) bedrijven zich bevinden veranderd op het gebied van toeleveringsstrategieën. De voornaamste oorzaak van deze verandering is de stijgende vraag van consumenten naar kleine series producties met snelle levertijden. Het gevolg van deze verandering is dat een op prognoses gebaseerd *supply chain model* niet meer geschikt is. Een opkomend model is het model door vraag gestuurde toeleveringsketens, ook wel *demand-driven supply chain* genoemd. Dit model focust zich op het aanbieden van producten die worden gerealiseerd op basis van de vraag van de afnemer (Ma, Thomassey, & Zeng, 2018). De bedrijven die werken in de toeleveringsketen werken nauw samen om deze marktvraag vorm te geven door informatie te delen en samen te werken. Doordat de toeleveringsketen zich focust op de vraag van de klant, wordt een grotere efficiëntie in de voorraadbeschikbaarheid gestimuleerd met vaste levertijden als gevolg (Fuller, Mercier, Brocca, & Morley, 2013).

1.5.4 De inkoopfunctie beschreven door Van Weele

Gekoppeld aan een inkoopstrategie is een inkoopproces. Het lineaire inkoopproces dat ontwikkeld is door Arjan van Weele wordt veel gebruikt door inkopers en omvat 6 stappen (NEVI, 2011). Onderverdeeld in de initiële functie (tactisch) waarbij naar de eerste drie stappen van het proces worden verwezen; specificeren, selecteren, contracteren. En de bestelfunctie, waarbij naar de laatste drie stappen wordt verwezen; bestellen, bewaken, nazorg. Zie Figuur 1 hieronder voor een visuele beschrijving.



Figuur 1 Het Inkoopproces.

Noot. Herdrukt van "Purchasing and Supply Chain Management", door Weele, A., 1986, *Inkoopprocessen* Arjan van Weele. (1986, Januari).

Het boek "Inkoop in strategisch perspectief" van Arjen van Weele (2017) beschrijft de belangrijkste aspecten van inkoop & ketenmanagement. Bij ketenmanagement wordt er gekeken naar de optimalisatie van alle activiteiten tussen de diverse partners, die onderdeel uitmaken van dezelfde voortbrengingsketen, met als voornaamste uitgangspunt dat de eindconsument goed wordt bediend. Van Weele definieert de inkoopfunctie als "*Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering en de instandhouding van een organisatie tegen de meest gunstige voorwaarden*" (p. 24). De externe bronnen die hier worden bedoeld zijn de leveranciers van een organisatie. Het managen van deze leveranciers van een organisatie wordt gezien als een belangrijke opgave van de inkoopfunctie. De inkoopfunctie zorgt middels de inkoop van producten en diensten voor de klant en de organisatie zelf voor een continuïteit van de organisatie.

Verder beschrijft het boek dat de inkoopfunctie verantwoordelijk is voor veel activiteiten die vaak worden uitbesteed aan andere afdelingen. Een voorbeeld hiervan is de verwerking van facturen en de transportkwesties. Deze taken vallen niet onder de uitvoering van de inkoopfunctie, maar wél onder de verantwoordelijkheid.

1.5.5 De inkoopfunctie beschreven door Kees Gelderman en Bé Albronda

Een aanvulling op de beschrijving van de inkoopfunctie door Van Weele (2017) is het boek *Professionele Inkoop*, geschreven door Kees Gelderman en Bé Albronda (2017). Het boek wordt veel gebruikt in het onderwijs door docenten en studenten. Het boek beschrijft het begrip inkoop als: *'het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken'* (p. 18). De taak van de inkoopfunctie beschrijft het boek als volgt: *'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'* (p. 18). Er worden hierbij drie aspecten benadrukt; een technisch aspect, waarbij men moet beschikken over de juiste producten van de juiste kwaliteit. Een logistiek aspect, waarbij de producten op de juiste tijd en plaats beschikbaar zijn. En tot slot een commercieel aspect, waarbij het zo moet zijn dat de producten tegen de juiste prijs c.q. tegen de laagste integrale kosten beschikbaar zijn.

Een deel van de winstbepaling van een bedrijf ligt bij de klanttevredenheid. Naast een inkoopstrategie is het van belang om aan de wensen van de klant te voldoen. De subparagrafen hieronder behandelen dit onderwerp aan de hand van theorieën en methoden.

1.5.6 Consumenten en klanttevredenheid

Klanttevredenheid is een maatstaf voor hoe het 'totale product' van een organisatie presteert in relatie tot een reeks klantvereisten (Hill, Brierley, & MacDougall, 2003, p. 4). Het is een beoordeling van de kwaliteit die door een organisatie is geleverd. De beoordeling is op basis van het verschil tussen de verwachtingen die een klant van tevoren had en de daadwerkelijke ervaring die de klant heeft meegemaakt (Markteffect, 2020).

Een belangrijk instrument dat organisaties binnen een bepaalde toeleveringsketen met elkaar verbindt is Relationship Management (RM). Hoe sterk en efficiënt een toeleveringsketen is, hangt af hoe sterk of zwak de RM in die branche is. Een gevolg van effectief relatiebeheer is wederzijds vertrouwen bij alle leden in de keten. Het kan worden toegepast door het concept RM toe te passen bij werknemers en daarbij het belang van leverancier-klant relaties hoog in acht te nemen (Tareq & Mohamed, 2001). Een bedrijf kan de klanttevredenheid ook onderzoeken middels het SERVQUAL-Model, zoals hieronder beschreven.

1.5.7 Het SERVQUAL-Model en het SERVPERF-Model

Het SERVQUAL-model ontwikkeld door Parasuraman et al. (1988) wordt gebruikt om de dienstenkwaliteit van organisaties te meten. De afkorting SERVQUAL is een samenstelling van service en quality. Het model is een meetschaal die wetenschappelijk verantwoord is aan de hand van inductief onderzoek door de auteurs Parasuraman et al. (1988).

In de praktijk fungeert het model als een basis, waarbij het van belang is dat het wordt aangepast op de organisatie. In het model wordt uitgegaan dat de kwaliteit van een dienst voortkomt uit het verschil tussen de verwachting en de daadwerkelijke ervaring van een klant (Leenders, 2001, p. 2). Dit verschil wordt ook wel de kloof (GAP) genoemd. Het doel van een organisatie is om deze kloof te dichten, en hiermee zoveel mogelijk aan de verwachtingen van de klant te voldoen.

Het model bevat vijf kwaliteitsconcepten: betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid, empathie en tastbaarheid. Omdat niet elk concept van belang is voor elk bedrijf wordt er vaak een selectie gemaakt. Voor elk concept zijn stellingen ontwikkeld door Parasuraman et al. (1988) die dienen als uitgangspunt voor een vragenlijst. Zie Tabel 4 voor een beschrijving van de concepten en de bijhorende indicatoren en stellingen.

Het SERVPERF-Model (Service-Performance) van J. Joseph Cronin, Jr. & Steven A. Taylor (1994), is afgeleid van het SERVQUAL-Model. Het onderscheidt zich van het SERVQUAL-Model omdat het alleen de ervaringen van de klant in kaart brengt en hierdoor maar één meetmoment heeft. Het model wordt als raamwerk gebruikt voor enquêtes, gebaseerd op kwaliteitsconcepten. Vanuit

kritiek op de twee meetmomenten van SERVQUAL-Model is het SERVPERF-Model opgezet (Taylor & Cronin, Jr., 1994). Tevens wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van het SERVPERF-Model om de klanttevredenheid te meten.

Uit het theoretisch kader komt voort dat het voor een bedrijf van belang is om een passend inkoopproces te ontwikkelen. Hierbij wordt er gekeken naar de toepassing van inkoopstrategieën waarbij de wensen van de klant in acht worden genomen.

Om een verbetering van de inkoop te behalen bij B-Living, is het nodig om de huidige inkoopprocessen in kaart te brengen. Bovendien is het aan te raden om de huidige klanttevredenheid van B-Living te achterhalen. Met deze klantinformatie is het mogelijk de inkoopprocessen verder te optimaliseren.

1.6 Onderzoeksvraag

Met behulp van de informatie uit het theoretisch kader is er een onderzoek opgesteld. Het onderzoek analyseert hoe de inkoopprocessen van drie inkoopmarkten: China, Europa en Polen, gericht op textiel en glaswerk, verbeterd kunnen worden in verband met de huidige klanttevredenheid. Deze vraag zal worden beantwoord door middel van deelvragen. Aanvankelijk worden de huidige inkoopprocessen van B-Living geobserveerd en genoteerd. Daaropvolgend wordt er een enquête uitgestuurd naar klanten van B-Living waarmee de huidige klanttevredenheid wordt gemeten. De vragen in de enquête zullen gericht zijn op de onderwerpen: levertijden, productkwaliteit, etikettering en communicatie.

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt: *‘Hoe kan B-Living de inkoopprocessen van textiel en glaswerk, gericht op de drie inkoopmarkten: China, Europa en Polen, verbeteren om zo meer klanttevredenheid te genereren?’*

Middels twee deelvragen wordt deze onderzoeksvraag beantwoord. Deelvraag één betreft: *‘Hoe zien de huidige inkoopprocessen van B-Living eruit, gekeken naar de stappen volgorde en de verschillen daarin?’* En deelvraag twee betreft: *‘Hoe is de klanttevredenheid wat betreft de onderwerpen: levertijden, productkwaliteit, etikettering en communicatie van B-Living?’*

1.7 Structuurbeschrijving

Dit afstudeeronderzoek is onderverdeeld in meerdere hoofdstukken. Hoofdstuk 2 beschrijft de methoden waarmee de onderzoeksvraag en deelvragen worden beantwoord. Bovendien beschrijft dit hoofdstuk de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Hoofdstuk 3 presenteert de resultaten van de uitgevoerde methoden. Hoofdstuk 4 bevat de conclusies en aanbevelingen die voortkomen uit de resultaten. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met een reflectie met betrekking tot het onderzoek en persoonlijke ontwikkeling.

2. Methoden

Om tot een goed advies te kunnen komen met verbeteringspunten voor de inkoopafdeling van B-Living, wordt er in dit onderzoek methodische triangulatie toegepast. Tevens zorgt dit ook voor de waarborging van de validiteit in dit onderzoek.

In dit hoofdstuk wordt gebruik gemaakt kwalitatief onderzoek. Deze onderzoek vorm is meestal beschrijvend door middel van woorden en focust zich op ervaringen, interpretaties en betekenissen (Scribbr, 2013).

Per methode is beschreven hoe deze wordt uitgevoerd en wat het uiteindelijke doel is van de methode. Hierbij is het van belang dat de methode reproduceerbaar is. In Tabel 2 worden de gebruikte methoden weergegeven aan de hand van de deelvraag.

Tabel 2
Methode onderzoek

Deelvraag	Methode	Doel
Hoe zien de huidige inkoopprocessen van B-Living eruit gekeken naar de stappenvolgorde en de verschillen daarin?	<u>Kwalitatief onderzoek</u> Een casestudy gericht op de drie inkopers en de inkoopprocessen die ze uitvoeren.	Aan de hand van de casestudy informatie verkrijgen over valkuilen en verbeteringen binnen stappen van het inkoopproces, verdeeld over de drie inkoopmarkten.
Hoe is de klanttevredenheid wat betreft de onderwerpen: levertijden, productkwaliteit, etikettering en communicatie van B-Living?	<u>Kwalitatief onderzoek</u> Een online enquête op basis van het SERVPERF-Model, gericht op bestaande klanten van B-Living.	Om door middel van de enquête inzicht te verkrijgen over de klanttevredenheid van B-Living.

2.1 Casestudy

Een casestudy is een gedetailleerd onderzoek waarin er uitvoerig wordt ingegaan op een onderwerp. Dit kan een persoon zijn maar ook een gebeurtenis of plaats. De casestudy kan verschillende aspecten van een probleem beschrijven, observeren, vergelijken, evalueren of verduidelijken (Scribbr, 2020). Uiteindelijk leidt de casestudy tot een gedetailleerde beschrijving van een bepaald onderwerp (HBO Kennisbank, 2011). De casestudy is een betrouwbaar en veelomvattende methode om een gegronde analyse tot stand te zetten. Uit de probleemstelling komt voort dat de huidige inkoopprocessen van textiel en glas niet gelijklopen en daardoor verschillend stappen hebben. Vanuit deze probleemstelling is deelvraag 1: 'Hoe zien de huidige inkoopprocessen van B-Living eruit gekeken naar de stappenvolgorde en de verschillen daarin?' opgezet. Drie casestudy's naar de inkoopprocessen van de drie inkopers, waarbij de stappen worden geobserveerd en er gekeken wordt naar verbeteringen en verschillen, geven antwoord op deze deelvraag. De inkopers zijn onderverdeeld in nummers.

Inkoper 1 focust zich op glaswerk dat vanuit een vaste Poolse leverancier komt. Deze leverancier produceert en decoreert glaswerk voor B-Living. Bijkomend is dat op locatie van de leverancier B-Living een magazijn heeft waar nieuw geproduceerde producten opgeslagen worden, totdat er een volle vrachtwagen met pallets naar B-Living in Hengelo rijdt. Omdat de leverancier de producten produceert en tevens ook decoreert, gaat het bij dit inkoopproces ook over assemblage orders. Inkoper 2 bevindt zich in een inkoopmarkt waarbij de focus ligt op textielproducten uit China. Bij een aantal leveranciers koopt inkoper 2 de producten in, afhankelijk van welke product soort. Omdat B-Living dezelfde lijn producten het hele jaar door aanbiedt, wordt er bij vaste leveranciers

ingekocht. Inkoper 3 focust zich op textiel dat uit Europa komt. Wederom heeft de inkoopmarkt meerdere vaste leveranciers.

De observatie van de inkopers wordt uitgevoerd aan de hand van het inkoopproces beschreven door Van Weele (1986). Dit inkoopproces dient als lay-out voor de invulling van de informatie uit de casestudy's. De lay-out is beschreven in Bijlage B – Lay-out van de casestudy Notatie. De lay-out geeft een basis aan voor de stappen die de inkopers uitvoeren. Aan de hand van deze basis zijn er ter plekke vragen gesteld. In het theoretisch kader onder de koppen 1.5.4 en 1.5.5, is de taakinfilling voor de inkoopfunctie door twee boeken omschreven. Geleid door deze omschrijvingen wordt er tijdens de casestudy geobserveerd welk van deze taken worden uitgevoerd door de inkopers. Verder worden de inkoopstappen tijdens de casestudy grof beschreven in een Word bestand. Aanvullend is er in Tabel 3 een begrippenlijst opgesteld met veelgebruikte begrippen door inkopers tijdens de casestudy's. Na afloop van de casestudy is de informatie geformuleerd in de lay-out. Hierbij wordt de aanvraag van samples niet meegerekend.

Met de informatie uit de casestudy zijn drie figuren opgezet, welke dienen als visuele weergave van de inkoopstappen per inkoper. Zie hiervoor Figuur 2, Figuur 3 en Figuur 4. Per fase zijn er indicatoren opgesteld die leidend zijn voor de stappen die worden uitgevoerd in die fase. De opzet van de inkoopstappen in de figuren is wederom vormgegeven aan de hand van het Van Weele inkoopproces (2017). Dit model voor het inkoopproces beschreven door Van Weele wordt uitgebreid omschreven in het theoretisch kader onder kop 1.5.4.

Tabel 3

Beschrijving van gebruikte termen tijdens casestudy

Begrip	Beschrijving
Navision	Het onlinesysteem waarin B-Living werkt.
Power BI	Power BI is een aanvulling op Navision met productlijsten.
Collection	De producten die het hele jaar door besteld kunnen worden en op voorraad moeten zijn.
Bestelpunt	De hoeveelheid wat het minimum aangeeft voor de voorraad van een product.
Bestelaantal	Het (minimum) aantal stuks dat er besteld moet worden voor één levering.
Assemblage Order	Een order die bestaat uit twee producten, voor één eindproduct. Bijvoorbeeld een 'kaal' product en de decoratie die samen een gedecoreerd product vormen.
Geplande voorraad	Betreft de huidige voorraad + ingekochte voorraad – verkochte producten.
Toegezegde datum	Wanneer de ingekochte producten op transport gaan vanuit de leverancier.
Verwachte datum	Datum waarop de producten binnenkomen bij B-Living.
CTP-scan	Een scan die wordt uitgevoerd in het Navision systeem. Het zorgt dat de levertijden van producten in verband staan met de mogelijke verkoopdatum in het systeem.
Open Order lijst	Een lijst met openstaande orders vanuit het B-Living magazijn in Polen.

2.2 Enquête

Om de klanttevredenheid van B-Living in kaart te kunnen brengen wordt er een online enquête afgenomen bij bestaande klanten. Deze klanten zijn geselecteerd middels een doelgerichte steekproef. De enquêtevragen zijn gebaseerd op het SERVPERF-Model van J. Joseph Cronin, Jr. & Steven A. Taylor (1994), en dienen inzicht te geven over de onderwerpen: levertijden, kwaliteit, etikettering en communicatie. Het model maakt gebruik van concepten en daaraan gekoppelde indicatoren. Deze concepten staan beschreven in Tabel 4. De concepten betrouwbaarheid en zekerheid zijn specifiek zijn gekozen voor dit onderzoek. Vanuit de stellingen die bij de concepten horen zijn vragen opgesteld die passend zijn voor de klanten van B-Living. De vragen zijn benoemd in Bijlage C – Enquêtevragen.

Voorafgaand aan de afname wordt de enquête opgezet in het programma Qualtrics. Dit is een gespecialiseerd programma voor het opstellen en afnemen van complexe enquêtes. Tevens is het programma geschikt om de resultaten van de enquêtes in verband te brengen.

Tabel 4

Concepten en indicatoren van het SERVQUAL-Model

Concepten	Indicatoren	Stellingen/Variabelen
Betrouwbaarheid	Concreet en nauwkeurig verlenen van een dienst.	Beloftes nakomen Interesse in klantoplossingen Consistent diensten uitvoeren
Responsiviteit	Bereidwilligheid om de klant van dienst te zijn	Toewijding deadlines om te halen. Bereidheid problemen op te lossen.
Zekerheid	Vertrouwen uitstralen	Medewerkers wekken vertrouwen. Veiligheid in de communicatie.
Empathie	Zorg dragen voor individuele aandacht voor de klant	Individuele aandacht voor klanten. Kennis van specifieke behoeften.
Tastbaarheid	Aantrekkelijke en toereikende informatievoorziening	Materiaal dat er wordt gebruikt. De fysieke omgeving Uitstraling van de mensen en de ruimte.

Noot: Scribbr. (2020, december 22)

De doelgroep van de enquête is select en doelgericht gekozen. De doelgroep betreft bestaande klanten van B-Living, die orders plaatsen binnen een periode van drie maand. Tevens zijn de klanten relatief kleine bedrijven in de interieurbranche, webshops of bloemisten. Desalniettemin hebben alle klanten dezelfde dienstverlening van B-Living ontvangen met betrekking op levertijden, kwaliteit van de ontvangen producten, etikettering en communicatie. Het aantal klanten binnen de doelgroep betreft twaalf klanten. Deze klanten zijn gekozen door de opdrachtgever B-Living, afhankelijk van de gewenste informatie over specifiek gekozen klanten. De twaalf klanten zijn een weerspiegeling van de soorten klanten van B-Living. De geselecteerde klanten zijn actief in Nederland, België, Duitsland, Italië, Zwitserland & Malta. In Tabel 5 zijn de respondenten en het land waarin ze ondernemen weergegeven.

Tabel 5

Respondenten van de Enquête

Respondenten	Land
Stricker Rozen	Nederland
Sophie Pot & Vaas	Nederland
Schilperoort	Nederland
Mooiweer	Nederland
Shoppartners	Nederland
Groen Flora BV	Nederland
Floralux	België
Pien Parfume	Duitsland
Art. Plants	Duitsland
Flor91	Italië
Zeiter Georges Sàrl	Zwitserland
Floral Design	Malta

De enquête wordt verzonden naar de geselecteerde doelgroep via een e-mail. De taal die wordt gehanteerd in de enquête is Engels. De e-mail zal de aanleiding, de duur en het doel van de enquête beschrijven en geeft tevens ook een deadline aan. De periode waarin de enquête ingevuld kan worden door de respondenten betreft vier weken. De duur van de enquête betreft ongeveer vier minuten. De e-mail bevat een link naar de online enquête.

De enquête start met een inleiding waarbij het doel en de onderwerpen van de enquête worden toegelicht. De eerste vraag van de enquête verzoekt de respondent om een naam en/of bedrijfsnaam in te vullen, waardoor de klant wordt geïdentificeerd. Vervolgens worden de negen vragen over de klanttevredenheid gesteld, beginnend bij het concept betrouwbaarheid. De respondent krijgt de mogelijkheid om een stelling te beantwoorden aan de hand van een 5-punts Likertschaal (Likert, 1932). Deze schaal geeft de keuze uit: sterk mee eens, mee eens, niet mee eens/niet mee oneens, mee oneens en sterk mee oneens. Een voorbeeld van een stelling uit de enquête is: *“At B-Living, the quality of the products is provided right the first time.”*

Via Qualtrics kan er worden gekeken naar de ingevulde enquêtes en kan er worden bijgehouden hoeveel respondenten er zijn. Na de afname van de enquête worden de resultaten verwerkt in het programma van Qualtrics. Dit programma bevat functies die gegevens statistisch weergeeft. Voor de resultaten van de enquête is gebruik gemaakt van een simpel overzicht, waarin de gekozen antwoorden van de enquête worden weergegeven. Hierbij staat ook hoe vaak er is gekozen voor dat antwoord. De resultaten van de enquête worden geanalyseerd en verwerkt in Tabel 7, Tabel 8, Tabel 9 en Tabel 10. Deze tabellen geven de antwoorden van de respondenten schematisch weer per stelling. De stellingen zijn kenbaar gemaakt middels een term die is gekoppeld aan het onderwerp van de stelling.

2.3 Kwaliteit van het onderzoek

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd doordat de methoden gebaseerd zijn op bestaande modellen en theorieën. De casestudy wordt afgenomen aan de hand van het bestaande inkoopproces beschreven door Van Weele (2017). Vanuit dit inkoopproces is een basis lay-out ontwikkeld. Deze lay-out kan ook gebruikt worden in vervolgonderzoeken als basis voor inkoopprocessen.

De enquête vragen zijn ontwikkeld middels het SERVPERF-Model van J. Joseph Cronin. Jr. & Steven A. Taylor (1994). Wanneer er een vervolgonderzoek plaatsvindt, is het aan de hand van dit model mogelijk om enquête vragen op te stellen met dezelfde betrouwbaarheid.

3. Resultaten

De resultaten in dit hoofdstuk worden per methode beschreven. De uitgevoerde casestudy's zijn beschreven in tekstvorm, waarbij additioneel figuren en tabellen zijn opgesteld vanuit de resultaten. De enquête is uitgevoerd via Qualtrics, wat ertoe heeft geleid dat de resultaten van deze enquête ook in Qualtrics zijn geanalyseerd. Per ondervraagd onderwerp worden de resultaten beschreven in tekstvorm en middels figuren en tabellen. Voorafgaand aan de resultaten wordt eerst het verloop van de methode uitvoering beschreven.

3.1 Casestudy

De gedetailleerde stappen die de inkopers uitvoeren zijn per inkoopfase beschreven in Tabel 6. In de tabel wordt er gekeken naar de mate waarin inkopers stappen uitvoeren. Deze mate is aangegeven via een ster (*). De score gaat van één ster tot aan drie sterren. Wanneer een inkoper drie sterren heeft bij een specifieke stap, betekent het dat deze stap erg van toepassing is voor de inkoper. Deze scores geven inzicht in de verschillen tussen inkoopstappen per inkoper.

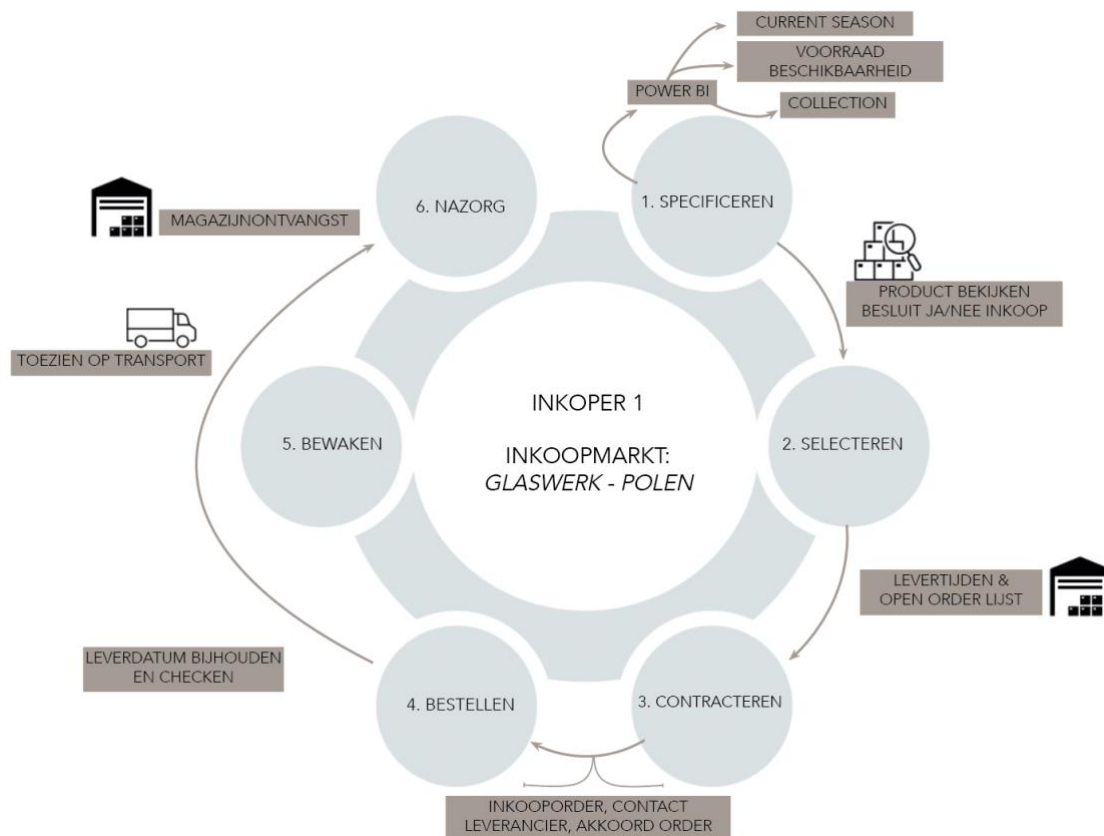
3.1.1 Inkoopmarkt Glaswerk in Polen

Uit de casestudy blijkt dat inkoper 1 begint met het checken van de voorraadaantallen via de voorraadbeschikbaarheidslijst in Navision. Zie Figuur 2 voor het inkoopproces van inkoper 1.

De inkoper filtert deze lijst op leverancier en de lijst genereert alle producten met de bijhorende voorraad, openstaande inkooporders, verkooporders en algemene informatie over het product. In deze lijst filtert de inkoper op Collection, Current Season en Customer Specific. Ze start met het checken van de aantallen van de Current Season en Customer Specific producten. Dit is een relatief klein aantal in de lijst. Het komt niet vaak voor dat deze producten moeten worden bijbesteld. Na het afwerken van deze producten checkt de inkoper uitvoerig de voorraad van de Collection producten. Dit doet ze niet via bestelpunten, maar kijkend naar het productaantal dat op een pallet ligt. Wanneer een voorraad onder of rond dit productaantal ligt, neemt de inkoper actie om het product opnieuw te bestellen.

De geselecteerde producten met te weinig voorraad worden in een Excel lijst geplaatst. Daaropvolgend wordt de lijst met eventuele notities naar de leverancier gemaild. De leverancier geeft akkoord en stuurt een Open Order lijst mee. Met deze Open Order lijst checkt de inkoper welke producten geproduceerd worden en welke er klaar staan voor verzending. Afhankelijk van die aantallen, geeft de inkoper een selectie door met volle pallets waarvan ze wil dat die verzonden worden naar B-Living.

Met deze informatie gaat de leverancier de gewenste pallets klaar maken voor verzending. Vervolgens verwerkt de inkoper alles in het systeem, zodat met name de magazijn locatie correct staat. De volgende stap is het maken van een magazijnontvangst. Dit ontvangst maakt de inkoper in het systeem. Middels dit magazijnontvangst weten de medewerkers in het magazijn wat en hoeveel er binnen komt.



Figuur 2
Inkoopproces Glaswerk in Polen van inkoper 1

3.1.2 Inkoopmarkt China

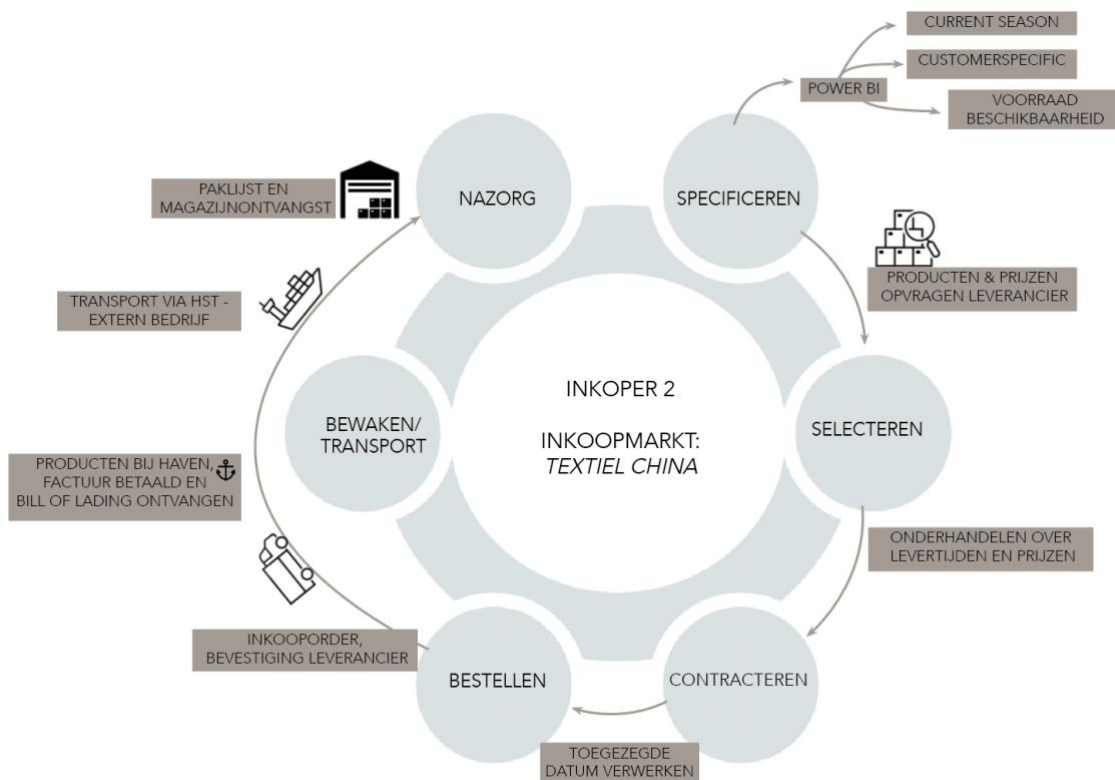
De eerste stap van het inkoopproces van inkoper 2 komt voort uit: een voorraadtekort, een Customer Specific aanvraag of een ontwikkeling voor de showroom van B-Living. Een voorraadtekort checkt De inkoper via een lijst die gegenereerd wordt met Power BI en de voorraadbeschikbaarheidslijst. Deze twee lijsten loopt de inkoper door, waarbij hij kijkt naar de voorraden en voorgaande verkoopperiodes van een product. Afhankelijk van deze aantallen maakt hij op of een product besteld moet worden. Deze producten worden in een Excel lijst geplaatst, waarna een order wordt opgesteld in Navision.

Het komt soms voor dat een klant of een verkoper een speciale aanvraag heeft voor een bepaald soort producttype. De specifieke voorkeur wordt doorgegeven en de inkoper zoekt hierover contact met leveranciers. Bij elke mogelijke leverancier vraagt hij opties aan samen met een prijs. Al deze opties en prijzen verwerkt hij in een overzicht, waarna hij de beste optie eruit filtert. Bij deze leverancier wordt het product ingekocht. Tot slot zijn er de Current Season producten. In de showroom van B-Living staan producten waarvan er aantallen worden ingekocht, nadat de klant ze heeft geselecteerd. De producten die geselecteerd en gereserveerd zijn door klanten, worden voor een bepaalde periode ingekocht.

Van de geselecteerde producten wordt in Navision een order aangemaakt. In deze order zijn informatie over de leverancier en verwachte levertijden vermeldt. Vanuit een Excel lijst worden de gewenste producten en productnummers gekopieerd. In de inkooporder vult de inkoper een verzochte levertijd in. Op deze datum wil de inkoper graag dat de producten op de boot gaan. Via mailcontact wordt de order verzonden naar de leverancier. De volgende stap is het afwachten van een akkoord van de leverancier op de productaanvraag en levertijden. Het komt soms voor dat er tijdens deze stap moet worden onderhandeld over levertijden. Als de order is goedgekeurd verwerkt de inkoper de toegezegde leverdatum in het systeem.

In de periode nadat de order is goedgekeurd en de productie ervan is begonnen, houdt de inkoper contact met de leverancier over mogelijke vertragingen. Deze veranderingen in levertijden worden verwerkt in het systeem zodat de mogelijke verkoopdatum van het product up-to-date blijft.

Omdat de leveranciers van inkoper 2 in China zitten, is het transport van de producten gecompliceerder. Het is de taak van de leverancier om ervoor te zorgen dat de producten op de boot komen. Dit betreft het vervoer per vracht naar de haven. Wanneer de producten op de boot zitten neemt B-Living het over. B-Living maakt gebruik van de service van Transportbedrijf HST. Het bedrijf houdt de producten in de gaten op de boot, en zorgt voor ontvangst in de Nederlandse haven. Wanneer complicaties of vertragingen zich voordoen meldt HST dit aan B-Living. Voorafgaand aan het transport ontvangt Peter een factuur. Pas als deze factuur betaald is ontvangt de inkoper een Bill of Lading, die inhoudt dat B-Living de producten in ontvangst mag nemen. Voordat de producten zijn aangekomen maakt de inkoper een magazijnontvangst aan. Hierop staan de hoeveelheden en de exacte leverdatum van de producten. Tot slot worden de producten gescand in het magazijn en weggeborgen. Het inkoopproces van inkoper 2 wordt weergegeven in Figuur 3.



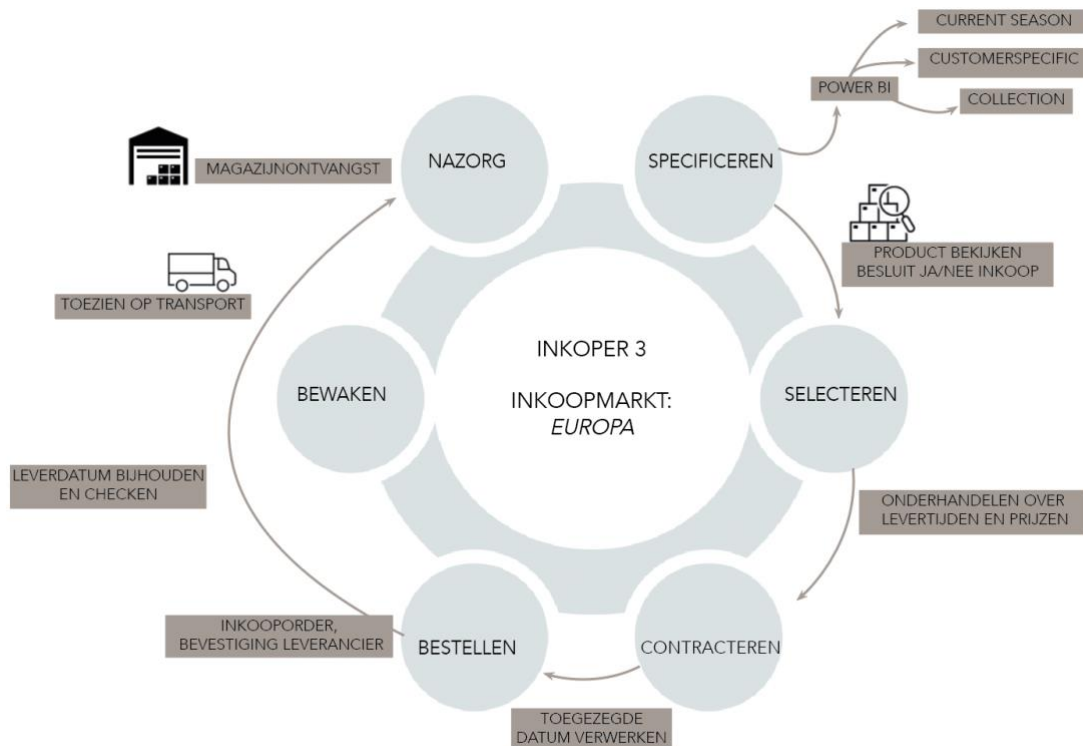
Figuur 3
Inkoopproces textiel uit China van inkoper 2

3.1.3 Inkoopmarkt Europa

De inkoopmarkt van inkoper 3 betreft Europa en wordt weergegeven in Figuur 4. De inkoper werkt vanuit de voorraadbeschikbaarheid functie en een Power BI lijst. Deze lijsten filtert hij op gewenste leverancier. Dit doet hij ongeveer elke week, verschillend per leverancier. Soms komt het voor dat de inkoper een aanvraag krijgt vanuit een klant of verkoper. De aanvraag werkt hij dan uit bij een leverancier. Tevens is het ook de mogelijkheid om vanuit catalogussen en collecties een product te bestellen. Dit is alleen niet vanzelfsprekend.

De inkoper werkt tijdens het filteren van de leveranciers eerst de 'grote' leveranciers door. Dit zijn leveranciers waarbij B-Living een relatief groot aantal producten inkoopt. Daarna werkt hij de kleinere af. De producten die ingekocht moeten worden verwerkt de inkoper in een Excel bestand. De aantallen en producten kopieert hij naar een inkooporder in het systeem. Deze order bevat gewenste levertijden en algemene informatie over de leverancier. Als de inkooporder correct ingevuld is, ontvangt de leverancier de order via e-mail.

Wanneer de leverancier akkoord heeft gegeven op de order krijgt de inkoper een paklijst en een factuur. De factuur wordt betaald. Verschillend per levertijd houdt de inkoper in de gaten hoe ver de productie is en of de producten op het afgesproken tijdpunt verzonden worden. Aan de hand van de paklijst maakt de inkoper een magazijnontvangst aan. Met dit magazijnontvangst weet het magazijn wanneer de producten binnen komen en in welke hoeveelheid. Als de producten ontvangen zijn worden deze gescand en weggeborgen in het magazijn; klaar voor verkoop.



Figuur 4

Inkoopproces van textiel uit Europa door inkoper 3

Tabel 6

Analyse overzicht Inkoopstappen per inkoper

Fase	Indicator	Inkoper 1	Inkoper 2	Inkoper 3
<i>Specificeren</i>	Navision Voorraadbeschikbaarheidlijst	***	***	***
	Eigen Excel lijst met bestelpunt	*	*	*
	Navision filter op Inkoper	*	***	***
<i>Soort Product check:</i>	Customer Specific	*	***	*
	Collection	***	***	***
	Current Season	*	***	*
<i>Selecteren</i>	Power BI check (verkoop periode)	**	***	***
	Sourcing bij leveranciers, prijzen opvragen	*	***	**
	Catalogus/collecties v leveranciers		**	**
	Optie nieuwe leveranciers	*	*	*
<i>Contracteren</i>	Onderhandelen prijs en leverdatum	**	***	**
<i>Bestellen</i>	Order klaarmaken in Excel	***	***	***
	Order in Navision	***	***	***
	Assemblage Order	***		
	Order mailen naar leverancier	***	***	***
	Wachten op akkoord	**	***	***
	Open Order lijst	***		
	Toegezegde leverdatum ontvangen	***	***	***
	Levertijden verwerken in Navision	***	***	***
	Lange Levertijd		***	*
	Korte Levertijd	*		***
<i>Bewaken</i>	Contact houden over productie	***	***	***
	Factuur	**	***	**
	Paklijst krijgen	***	***	***
	Bill of Lading		***	
<i>Transport</i>	Via een transport bureau (HST)		***	
	Per boot		***	
	Per vrachtwagen	***	***	***
<i>Nazorg</i>	Magazijnontvangst	***	***	***

Toelichting: de mate waarin inkopers stappen uitvoeren is aangegeven via een ster (*). De score gaat van één ster tot aan drie sterren. Drie sterren betekent dat de stap erg van toepassing is voor de inkoper.

3.2 Enquête

De resultaten worden per aangesteld onderwerp in dit hoofdstuk beschreven. Aan elk onderwerp zijn enquêtevragen gekoppeld. Van de twaalf klanten uit de doelgroep hebben er in totaal vijf de online enquête ingevuld. Om meer respondenten te genereren is er gemaild en gebeld naar klanten uit de doelgroep. Uiteindelijk heeft dit geleid tot resultaten van vijf respondenten. De enquêteresultaten zijn benoemd in Bijlage D – Enquêteresultaten.

3.2.1 Levertijd van orders

Het onderwerp levertijd van orders is beproefd middels vier enquêtevragen. Deze enquêtevragen meten de mate van de betrouwbaarheid en zekerheid ervaren door de klant, met betrekking tot levertijden.

De eerste stelling: *'If B-Living makes a promise regarding the delivery time of a product order, it will be fulfilled'*, heeft verschillende resultaten behaald. Vier van de vijf respondenten gaven aan ze het hier sterk mee eens zijn. Eén respondent was het hier alleen mee eens.

Daarnaast is de tweede stelling, die het gedrag van B-Living medewerkers met betrekking tot zekerheid over levertijden, hetzelfde ingevuld. Echter is het zo dat de respondent die op de eerste stelling enkel 'mee eens' aangeeft, bij de tweede stelling 'sterk mee eens' aangeeft.

Op de derde stelling *'employees of B-Living have the necessary knowledge to answer my questions about availability and the corresponding delivery times'* zijn uiteenlopende antwoorden gegeven.

Drie van de vijf klanten hebben aangegeven het hier sterk mee eens te zijn. Eén klant gaf aan het hier enkel mee eens te zijn. Uitblinkend is één klant die het lichtelijk met de stelling oneens is.

De laatste stelling van dit onderwerp, waarbij het over de ervaren levertijd gaat, is onverdeeld beantwoordt. Twee klanten gaven aan het hier sterk mee eens te zijn en twee klanten gaven aan het hier enkel mee eens te zijn. Een enkele klant gaf een neutraal antwoord, waarbij hij het niet eens en niet oneens is met de stelling. In Tabel 7 wordt een overzicht getoond met resultaten van het onderwerp levertijden per klant.

Tabel 7

Overzicht resultaten onderwerp levertijden

Stelling	Artplants	Floralux	Schilperoort	Stricker Rozen	Sophie Pot & Vaas
Nagekomen belofte	Sterk mee eens	Mee eens	Sterk mee eens	Sterk mee eens	Sterk mee eens
Zekerheid	Sterk mee eens	Sterk mee eens	Mee eens	Sterk mee eens	Sterk mee eens
Kennis	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee eens	Sterk mee eens	Sterk mee eens
Ervaring klant	Sterk mee eens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Mee eens

3.2.2 Kwaliteit van producten

Het onderwerp kwaliteit van producten is beproefd middels twee enquête vragen. Deze enquêtevragen meten de mate van de betrouwbaarheid en zekerheid ervaren door de klant, met betrekking tot productkwaliteit.

De eerste stelling betreft de mate waarin medewerkers van B-Living voldoende kennis en informatie kunnen geven met betrekking tot de kwaliteit van producten. Drie klanten gaven aan het hiermee sterk eens te zijn. Twee andere klanten waren het enkel eens met deze stelling. In Tabel 8 wordt een overzicht getoond met de resultaten omtrent het onderwerp productkwaliteit.

Tabel 8

Overzicht resultaten onderwerp productkwaliteit

Stelling	Artplants	Floralux	Schilperoort	Stricker Rozen	Sophie Pot & Vaas
Kennis	Mee eens	Sterk mee eens	Mee eens	Sterk mee eens	Sterk mee eens
Ervaring klant	Sterk mee eens	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Mee eens

3.2.3 Etikettering

Er is één stelling opgezet omtrent het onderwerp etikettering. Deze stelling betreft: *'B-Living puts effort into correct administration, regarding correct labelling'*. Wederom zijn er drie klanten die het sterk eens zijn met de stelling. Twee klanten zijn het enkel eens met de stelling. De resultaten van dit onderwerp worden per klant weergegeven in Tabel 9.

Tabel 9

Overzicht resultaten onderwerp etikettering

Stelling	Artplants	Floralux	Schilperoort	Stricker Rozen	Sophie Pot & Vaas
Ervaring klant	Sterk mee eens	Mee eens	Mee eens	Sterk mee eens	Sterk mee eens

3.2.4 Communicatie met B-Living

Het onderwerp communicatie met B-Living is beproefd middels twee enquête vragen. De eerste stelling die is voorgelegd aan de klant behandelt de samenwerking met B-Living omtrent informatie over zaken, transacties en orderstatus. Eén klant gaf aan het hier sterk mee eens te zijn. De andere vier klanten zijn het er mee eens. De tweede stelling betreft de bereidheid van B-Living om de klant te helpen bij optionele veranderingen in een geplaatste order. Twee klanten zijn het sterk eens met de stelling. Drie klanten zijn het eens met de stelling. In de onderstaande Tabel 10 worden de antwoorden van de klanten weergegeven.

Tabel 10

Overzicht resultaten onderwerp communicatie met B-Living

Stelling	Artplants	Floralux	Schilperoort	Stricker Rozen	Sophie Pot & Vaas
Kennis	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Sterk mee eens
Ervaring klant	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Sterk mee eens	Sterk mee eens

4. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er aan de hand van deelvragen antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *'Hoe kan B-Living de inkoopprocessen van textiel en glaswerk, gericht op drie inkoopmarkten, verbeteren om zo meer klanttevredenheid te genereren.'* Per deelvraag worden er conclusies getrokken uit de resultaten. Deze conclusies vormen samen een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. Uit de resultaten volgen aanbevelingen die dienen als advies voor de opdrachtgever B-Living. Tot slot is de commerciële haalbaarheid hierbij in acht genomen en beschreven.

4.1 Conclusie

4.1.1 Deelvraag 1

Uit de resultaten van deelvraag: *'Hoe zien de huidige inkoopprocessen van B-Living eruit, gekeken naar de stappen volgorde en de verschillen daarin'* is gebleken dat ondanks de inkoopprocessen van de drie inkopers verschillen, de basis gelijk is doordat de processen zich afspelen in het hetzelfde onlinesysteem. Alle drie de inkopers nemen actie als er een nieuwe voorraadbehoefte is in dit onlinesysteem. Tevens vinden andere inkoopstappen zoals de invulling van levertijden, de aanmaak van orders en magazijnontvangst plaats in het onlinesysteem.

De manier waarop actie wordt ondernomen verschilt daarentegen wel. Inkoper 1 (inkoopmarkt Polen) en inkoper 3 (inkoopmarkt Europa) handelen voornamelijk enkel vanuit de voorraadbeschikbaarheidslijst. Binnen deze inkoopprocessen wordt er minder gekeken naar een Customer Specific aanvraag of Collection producten. Inkoper 2 (inkoopmarkt China) handelt vanuit de voorraadbeschikbaarheidslijst, maar eveneens ook vanuit Customer Specific aanvragen. Een extra stap die hierbij komt kijken is het selecteren van een geschikte leverancier voor de aanvraag.

Uit Figuur 2, Figuur 3 en Figuur 4 kan worden opgemaakt dat het producttransport binnen de inkoopprocessen van elkaar verschilt. Het inkoopproces van inkoper 2 is anders wegens het feit dat de producten vanuit China vervoerd worden naar B-Living per boot. Bijkomende stappen zijn de regeling van het boottransport via een Bill of Lading en de bewaking van levertijden gedurende het boottransport. Tevens wordt er in dit inkoopproces meer onderhandeld over de prijs van het producttransport.

De figuren wijzen ook uit dat het inkoopproces van inkoper 1 verschilt van de andere processen omdat het een extra magazijnopslag heeft. Zoals in Figuur 2 wordt weergegeven, bevindt dit magazijn zich tussen het selecteren en het contracteren. Aan de hand van een Open Order lijst bepaalt inkoper 1 welke producten in deze magazijnopslag binnen de gepaste levertijd geleverd moeten worden aan B-Living. Een bijkomend verschil dat is gebleken uit de resultaten is het gebruik van Assemblage Orders. Assemblageorders zijn in het inkoopproces van inkoper 1 vereist om een compleet product te produceren bij de leverancier.

De levertijden binnen de drie inkoopprocessen verschillen van elkaar op gebied van korte- en lange levertijden. Zo is gebleken uit de resultaten, verwerkt in Tabel 6. Het inkoopproces van inkoper 1 beschikt over relatief korte levertijden, in vergelijking met de levertijden van het inkoopproces van inkoper 2, waarin het enkel mogelijk is om op lange termijn te leveren. De reden voor de lange levertijd is de locatie van de inkoopmarkt in China en het feit dat de producten via een boot geleverd worden. Inkoper 3 beschikt daarentegen over korte levertijden, doordat de inkoopmarkt zich in Europa bevindt.

4.1.2 Deelvraag 2

Kijkend naar de resultaten van deelvraag twee: *‘Hoe is de klanttevredenheid wat betreft de onderwerpen: levertijden, productkwaliteit, etikettering en communicatie van B-Living?’* kan er worden geconcludeerd dat in het algemeen de klanttevredenheid van B-Living hoog is. Het onderwerp levertijd scoort vergeleken de andere onderwerpen lager. Specifiek de stelling over de kennis van B-Living wat betreft de productvoorraad en daarbij horende levertijden scoort laag. De reden dat klanten hier kritischer op zijn, is te herleiden naar de nieuwe trend in inkoop strategieën. Zoals beschreven in het theoretisch kader onder kop 1.5.3, verandert de markt van een op prognose gebaseerde marktstrategie naar een *demand-driven* marktstrategie. Dit houdt in dat de klant verwacht van een organisatie om kleine aantallen te kunnen afnemen met korte levertijden.

Over het onderwerp productkwaliteit kan de opvatting worden gemaakt dat de klant niet altijd meteen tevreden is over de kwaliteit van het geleverde product. Dit komt voort uit de resultaten van de stelling, betreffend de klantervaring in Tabel 8. Tevens kan er geconcludeerd worden dat het technisch aspect van de inkoopfunctie, beschreven in het theoretisch kader onder kop 1.5.5, niet naar behoren van de klant is uitgevoerd. Het gaat hierbij om het aspect waarbij de juiste producten van de juiste kwaliteit geleverd worden aan de klant.

Het onderwerp etikettering scoort over het algemeen goed. Bij twee klanten is de ervaring minder. De oorzaak voor deze ervaring is terug te vinden in de theorie over dit onderwerp, onderaan beschreven in kop 1.5.2. Hier wordt beschreven dat het doel van een etiket is om de klant of consument voldoende informatie te bieden. Er valt dus te concluderen dat bij een mindere ervaring dit doel niet voldoende is volbracht.

Het onderwerp communicatie vanuit B-Living scoort ook goed, zie hiervoor Tabel 10. Opvallend is dat de eerste stelling, die onder andere gaat over informatie over de orderstatus, minder goed scoort dan stelling twee. Wederom is dit terug te herleiden naar de *demand-driven* trend in inkoop strategieën, benoemd in kop 1.5.3. In dit geval krijgt de klant niet genoeg informatie over de levertijd van de bestelde producten.

4.1.3 Hoofdvraag

Met behulp van de deelvragen in dit onderzoek is er antwoord gegeven op de hoofdvraag: *‘Hoe kan B-Living de inkoopprocessen van textiel en glaswerk, gericht op de drie inkoopmarkten: China, Europa en Polen, verbeteren om zo meer klanttevredenheid te genereren?’*

Het onderzoek toont aan welke verschillen in stappen binnen de inkoopprocessen voor de verminderde klanttevredenheid zorgen. Doordat deze verschillen kenbaar zijn gemaakt middels de casestudy's, kan er naar verbeteringen worden gezocht aan de hand van de resultaten van de enquête. Het aspect levertijd scoort laag bij de klanten, waardoor er ruimte vrij komt voor verbetering binnen de fase 'specificeren'. Het is hierbij met name van belang dat er een vaste werkwijze komt in de voorraadcheck en de hoeveelheid producten die er wordt ingekocht. Verder wijst het enquêteresultaat uit dat de klant niet altijd genoeg informatie ontvangt over de actuele levertijden van gewenste producten. Het verbeterpunt ligt hier bij bewaking van levertijden door de inkopers en de verwerking hiervan in het onlinesysteem. Tot slot is gebleken uit de resultaten van de enquête dat de productkwaliteit niet altijd naar wens is. Om dit te verbeteren moeten de inkopers meer aandacht besteden aan de juiste selectie van de producten bij leveranciers, om zo de kwaliteit te waarborgen.

4.2 Aanbevelingen

4.2.1 Inkoopprioriteiten

Uit het onderzoek is gebleken dat de voorraadcheck verschillend wordt uitgevoerd door de drie inkopers. Tijdens deze check wordt er geen gebruik gemaakt van een vaste lijst waarin de goedlopende producten staan. Hierdoor wordt tijdens het huidige inkoopproces niet altijd specifiek gekeken naar producten met een hoge prioriteit. Een aanbeveling is om middels een productanalyse de producten met prioriteit kenbaar te maken. Deze analyse kan in het onlineprogramma Power BI, terug te vinden in Tabel 3, worden uitgevoerd. Dit programma bevat omzetaantallen per periode van alle producten binnen een bepaalde collectie. Aan de hand van deze informatie is het mogelijk om een lijst op te stellen met product die over een langere periode goed verkopen, en daardoor een hoge inkoopprioriteit hebben. Tijdens de productinkoop kan er via deze lijst efficiënt worden gecheckt of de producten met hoge inkoopprioriteit voldoende worden ingekocht.

4.2.2 Productkwaliteiten

Om de productkwaliteit te verbeteren naar wens van de klant, is het aan te bevelen om eisen van de klant in kaart te brengen middels een enquête of interview. Zodoende kan er worden geïnformeerd naar mogelijkheden bij de leverancier om deze kwaliteitseisen toe te passen. Omdat inkopers 1 en 3 werken met vaste leveranciers, is het enkel mogelijk om bij deze leveranciers producteisen aan te geven. Inkoper 2 heeft daarentegen ruimte om te gaan *sourcen* naar nieuwe leveranciers met andere productkwaliteiten. Een toevoeging hierop is om tijdens het *sourcen* naar nieuwe leveranciers de productkwaliteiten van verschillende samples op te vragen en te vergelijken. Hieruit kan dan de beste optie worden gekozen en ingekocht. Het risico van deze aanbeveling ligt bij de kosten van de samples en bij het feit dat de nieuwe productkwaliteiten daadwerkelijk verkocht moeten worden. Echter heeft B-Living hiervoor de ruimte, aangezien het vaker voorkomt dat inkopers op aanvraag van klanten (Customer Specific) producten aanvragen bij (nieuwe) leveranciers. De aanbeveling is desondanks bruikbaar voor een klein gedeelte van de collectie van B-Living, vanwege het feit dat de meeste producten van B-Living uit een vast assortiment komen met afwisselende kleuren.

4.2.3 Vaste levertijden

Specifiek voor inkoper 2 is het aan te bevelen om een overzicht te maken met daarin waargenomen levertijden van leveranciers in het afgelopen jaar. Deze lijst geeft een indicatie van de leverprestaties van de leveranciers. Aan de hand van deze indicatie kan er worden overwogen om voor een andere leverancier te kiezen wanneer een product moet worden ingekocht. Bijkomend kan de inkoper rekening houden met deze levertijden en daarmee ervoor zorgen dat er een constante voorraad beschikbaar is. Deze aanbeveling zorgt ervoor dat het verschil in levertijden van producten terugdringt, met als gevolg dat de klant een bestelde order in één keer kan ontvangen. Een aanvullend resultaat is meer zekerheid voor de klant, doordat de korte en lange levertijden beter met elkaar samenlopen. De levertijden worden verwerkt in de online webshop, waardoor de onduidelijkheid voor de klant wordt weggenomen.

4.2.4 Commerciële haalbaarheid

Gekeken naar de aanbevelingen is het van belang om de commerciële en financiële haalbaarheid in kaart te brengen. Onder andere de recente commerciële ontwikkelingen door de coronacrisis moeten in acht worden genomen. Door de recente gevolgen van de coronacrisis is het huidige consumentenvertrouwen, gebaseerd op de economische situatie, momenteel -20. Dit is relatief laag vergeleken het gemiddelde van -4 in de afgelopen 20 jaar. Het consumentenvertrouwen is een rekenkundig gemiddelde, berekend door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2021) vanuit

negatieve en positieve resultaten van consumentondervragingen. Bijkomend is dat de omzet van groothandels door de gevolgen van de coronacrisis ook is gedaald. De omzet van groothandels in de interieursector is ten opzichte van vorig jaar gedaald met een index van -2,3 (CBS, 2021). Deze factoren zorgen samen voor extra overweging wanneer er producten worden ingekocht.

Het verhogen van de inkoop aantallen van producten met een hoge prioriteit heeft hogere inkoopkosten als gevolg. Aangezien dit een aanzienlijke verandering is in de cashflow, ofwel het verschil in geld dat wordt ontvangen en uitgegeven binnen een bedrijf, moet er gecheckt worden of dit financieel mogelijk is. Een ander bijkomend aspect zijn de logistieke werkzaamheden in het magazijn. Hogere product aantallen vragen om meer opbergtijd en een grotere opslagplek. Het is hierom van belang dat voorafgaand aan de inkoop van de producten, er goed wordt gecommuniceerd over de opslagcapaciteit in het magazijn en de beschikbare inzet van mankrachten. Wanneer er meer producten binnen komen in het magazijn is het eventueel nodig om meer mankrachten te benutten. Hiervoor moet wel een mogelijkheid zijn op financieel gebied.

5. Reflectie

In dit hoofdstuk worden de verbeterpunten en de sterke aspecten van dit onderzoek beschreven. In de reflectie van het onderzoek worden er verbeterpunten geschetst, waarmee er rekening wordt gehouden met mogelijke methoden en complicaties. In de persoonlijke reflectie wordt er geëvalueerd op de persoonlijke ervaring van de student en de leerdoelen die daaruit voortkomen.

5.1 Onderzoeksreflectie

De aanleiding van het onderzoek kwam voort uit een opdracht van het bedrijf B-Living. Door middel van oriëntatie en vragen aan de bedrijfsbegeleider is er een probleemstelling opgebouwd. De volgende stap binnen het onderzoek was de opzet van de vraagstelling. Hierbij is het van belang geweest om de verwachtingen van het bedrijf mee te nemen, en om tegelijkertijd kritisch naar de realistische haalbaarheid te kijken. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de opzet van de hoofdvraag: *'Hoe kan B-Living de inkoopprocessen van textiel en glaswerk, gericht op drie inkoopmarkten, verbeteren om zo meer klanttevredenheid te genereren.'* Aan de hand van twee deelvragen zal er een antwoord op de hoofdvraag worden gegeven. Deelvraag 1: *'Hoe zien de huidige inkoopprocessen van B-Living eruit, gekeken naar de stappen volgorde en de verschillen daarin?'* is beantwoord door middel van drie casestudy's. Deze methode is gekozen vanwege de ruime hoeveelheid informatie die ermee wordt behaald. Deelvraag 2: *'Hoe is de klanttevredenheid wat betreft de onderwerpen: levertijden, productkwaliteit, etikettering en communicatie van B-Living?'* is beantwoord door middel van een klanttevredenheidsenquête. De enquête is gekozen vanwege de specifieke vragen die gesteld konden worden aan een geselecteerde doelgroep. Tijdens de opzet van het plan van aanpak voor dit onderzoek is er gekeken naar een derde deelvraag. Deze deelvraag zou zijn geweest: *'Welke inkoopstrategie past het best bij B-Living?'* Om deze deelvraag te beantwoorden was er een documentanalyse opgesteld. Hierbij zijn er modellen en theorieën opgezocht en geanalyseerd. Uiteindelijk is deze deelvraag achterwege gelaten, in overleg met de onderzoeksbegeleiders van Saxion. De reden hiervoor was de ontbrekende relevantie voor het onderzoek, gekeken naar de andere deelvragen en de onderlinge samenhang hiermee. Ook zorgde de derde deelvraag voor een vermindering van de leesbaarheid van het onderzoek.

Wanneer er onderzoekstechnisch wordt gekeken naar de opzet van het onderzoek, zijn er een aantal zwakke punten te ondervinden. Tijdens de oriëntatie voor de probleemstelling is er veel uitgegaan van de eisen van de bedrijfsbegeleider, als hoofd van de afdeling. Er is daardoor enkel uitgegaan van de verwachting van deze begeleider. Een mogelijke verbetering was het nader oriënteren van de stakeholders binnen de afdeling. Hierdoor konden eventuele verwachtingen van bijvoorbeeld de inkopers meegenomen worden in de vraagstelling van het onderzoek, waardoor het resultaat nog doeltreffender kon zijn. Deze verbetering hoort bij de verantwoording van het onderzoek, voorafgaand aan de uitvoering.

Een ander verbeterpunt binnen het onderzoek, is het aantal respondenten van de klanttevredenheid enquête. Het aantal respondenten betreft vijf klanten en is niet het gewenste aantal voor dit onderzoek, aangezien de enquête is verzonden naar twaalf klanten. Deze klanten zijn specifiek geselecteerd uit het totale klantenbestand door de opdrachtgever. De reden hiervoor is de voorkeur van de opdrachtgever voor expliciete klanten. Tevens heeft B-Living rekening gehouden met de bereidheid van de klant om de enquête in te vullen. Hierdoor is het niet mogelijk om een steekproef uit te voeren onder de klantenpopulatie van B-Living.

Maar gezien het al om een beperkt aantal klanten ging, is het totale respons erg minimaal. Onderzoekstechnisch gekeken heeft dit ook effect op de validiteit van het onderzoek. De resultaten uit de enquête komen nu vanuit een erg kleine groep klanten, waardoor de representatie van de totale klantengroep niet aanwezig is. Om het aantal ingevulde enquêtes te verhogen, is er

telefonisch- en mail contact gezocht met de klanten. Helaas heeft dit maar voor één extra respons gezorgd. Desalniettemin zijn de resultaten van enquête wel bruikbaar voor B-Living, aangezien elke klantmening telt. Via een interview of een focusgroep kan er mogelijk een verbetering worden toegepast in de klanttevredenheid resultaten. Deze methoden zijn zeer geschikt om meer inzicht in de klanttevredenheid te verkrijgen, vanwege het directe contact met de klant.

Een sterk punt binnen het onderzoek is de uitgebreide analyse van de inkoopprocessen van de drie inkopers door middel van de casestudy's. Deze analyse heeft gezorgd voor de basisinformatie in dit onderzoek, waarmee naderhand conclusies en aanbevelingen konden worden opgesteld. De casestudy als gekozen methode heeft daardoor aangetoond effectief te zijn om processen te observeren en te noteren.

5.2 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek is interessant en van belang voor de maatschappij doordat het een inzicht geeft in een mogelijke oplossing voor de complicaties die een *demand-driven* inkoopstrategie met zich meebrengt. Zoals beschreven in het theoretisch kader onder kop 1.5.3 wordt er vanuit de klant gevraagd om snelle levertijden en kleine productafnames. De probleemstelling van dit onderzoek beschrijft dat dit vaak niet mogelijk is, en dat er door lange levertijden een klantontevredenheid ontstaat. Het advies waar dit onderzoek naar toe werkt is interessant vanwege de mogelijke verbetering van de huidige probleemsituatie waarin bedrijven zoals B-Living zich momenteel bevinden.

Echter is het een steeds vaker voorkomend vraagstuk in de maatschappij of een efficiënte keten, waarin veel zoveel mogelijk wordt geproduceerd, wel de meest duurzame is. Doordat de klant vraagt om snelle levertijden en kleine productafnames wordt er ook meer geconsumeerd in de maatschappij, met hogere producties als gevolg. Afval, uitval en restmateriaal zijn hierbij onvermijdelijke negatieve effecten. Het doel van dit onderzoek waarbij er wordt gezocht naar een verbetering binnen de keten, om zo efficiënt mogelijk veel te produceren, is daardoor discutabel.

5.3 Persoonlijke reflectie

De periode waarin ik het onderzoek heb uitgevoerd is zonder veel problemen verlopen, waardoor ik het als positief heb ervaren. Dit is met name te danken aan de soepele communicatie met mijn bedrijfsbegeleider en de rest van de medewerkers van B-Living. Ondanks de huidige coronacrisis was het voor mij mogelijk om op locatie van B-Living mijn onderzoek uit te voeren. Hierdoor was er direct contact met de opdrachtgever. Dit resulteerde in snelle reacties op vragen vanuit mijn kant en een duidelijke opdracht voor het onderzoek.

Voorafgaand aan het onderzoek heb ik een planning opgezet, waarin er per week de kernactiviteiten genoteerd stonden. Tijdens mijn studie heb ik altijd moeite gehad met plannen en de uitvoering ervan. Echter, dit onderzoek is het voor het eerst gelukt. Mede hierdoor heb ik vrij weinig stress ervaren en heb ik gemerkt dat mijn onderzoekprestaties deze periode vooruit zijn gegaan.

De opzet van het onderzoek, aan de hand van het plan van aanpak, heeft iets meer tijd in beslag genomen dan op voorhand gepland was. Dit komt doordat de probleemstelling en de link met het theoretisch kader niet duidelijk genoeg beschreven stond. Na afloop ben ik blij met de manier hoe hoofdstuk 1 nu beschreven staat in het verslag, en heb ik geleerd dat hier soms wat meer tijd in gaat zitten. Ook beseft ik dat hoofdstuk 1 de kern van het onderzoek is en zorgt voor een opzet van de uitgevoerde methoden. Ik heb gemerkt dat wanneer deze opzet goed is, de methoden vanzelfsprekend naar voren komen. In vorige onderzoeken heb ik moeite gehad met de methodebepaling. Een leerdoel dat ik hieraan koppel is: *'Het beheren van een schematisch overzicht van alle nodige aspecten omtrent een onderzoek of project.'* Dit leerdoel is voor mij in de toekomst van belang, omdat het vaardigheden met zich meebrengt die van toepassing zijn op

projectbeheer en persoonlijke taakverdeling. Deze twee aspecten verwacht ik veel te gebruiken in het werkveld.

Dit leerdoel wil ik gaan toepassen tijdens mijn vervolgstudie Technische Bedrijfskunde (BK5). Deze studie duurt één jaar. Dit betreft ook de periode waarin het leerdoel wordt uitgevoerd. Tijdens de studie komen er meerdere vakken en projecten aan bod, die mogelijkheden bieden voor de toepassing van dit leerdoel. Aan de hand van een tijdlijn en een planning wil ik mijn vaardigheden op het gebied van het leerdoel verbeteren.

De uitwerking en het analyseren van de resultaten was voor mij ook een leerzaam onderdeel van het onderzoek. De reden hiervoor is de verantwoordelijkheid die ik heb om de resultaten duidelijk te maken voor de lezer. Ik heb gemerkt dat ik tijdens de verslaglegging diep in het onderzoek zit, en daardoor niet altijd duidelijk genoeg beschrijf wat er is uitgevoerd en wat de reden daartoe is.

Ook heb ik veel aandacht moeten besteden aan de juiste APA opmaak van het onderzoek. Uiteindelijk droeg dit wel bij aan de professionaliteit van de onderzoeksverslaglegging.

Het onderzoek is gericht op het onderwerp Inkoop. Op dit onderwerp heb ik mij de afgelopen jaren tijdens mijn textielstudie ook op gefocust. Vanwege het feit dat B-Living een gefuseerd bedrijf is met een textielachtergrond en een glaswerk achtergrond, wordt de inkoopafdeling automatisch ook verdeeld in twee productbranches. Tijdens het onderzoek heb ik daardoor ook gekeken naar de inkoopprocessen van glaswerk. Desondanks ik dit een interessant proces vind, wijkt het wel af van mijn vakgebied textiel. Ik heb daarom ook een aantal keer gemerkt dat ik gedurende het onderzoek soms de link naar textiel heb verwaarloosd. Dit heeft uiteindelijk ook geleid tot een kort overleg met mijn toenmalige onderzoeksbegeleider Louise van Gaans. Samen hebben we het onderzoek zo gevormd dat er voldoende textiel gerelateerde aspecten inzitten, zodat ik de technologische competenties van het afstuderen volbreng. Achteraf kan ik oordelen dat er ruimte is voor verbetering binnen dit onderzoek, op het gebied van de waarborging van het technische niveau. Een leerdoel dat ik hieraan koppel is: *'De vaardigheid hebben om de relevantie van een onderzoek te projecteren op de uitvoering en de resultaten'*. Met dit leerdoel wil ik beter worden in het overbrengen van het onderzoeksbelang en de daarbij horende onderwerpen. Dit leerdoel wil ik ook toepassen in mijn vervolgstudie BK5. Ik ben van plan het leerdoel te benutten tijdens het schrijven van de afstudeerscriptie van deze studie.

Ten slotte heb ik veel ervaring opgedaan tijdens mijn afstudeerperiode bij B-Living. Ik heb mogen meekijken met veel inkoopprocessen, procesverbeteringen en werkzaamheden binnen het bedrijf. Hierdoor heb ik een uitstekend beeld kunnen vormen van het werkveld binnen de (interieur) textielbranche. Het was voor mij ook de eerste keer dat ik in de interieursector heb gewerkt, in plaats van in de kledingsector. Desalniettemin is het mij goed bevallen en zie ik mijzelf in de toekomst ook actief in deze sector.

Nawoord B-Living

Een afstudeerstage bij B-Living BV, een organisatie die pas een jaar bestaat en is ontstaan uit een fusie tussen Blyco Textiles BV uit Enschede en Hakbijl Glass BV uit Lelystad. Twee organisaties die in principe dezelfde activiteiten als groothandel in woonaccessoires uitvoeren maar toch enorm van elkaar verschillen in product, cultuur, werkwijze en processen.

Een uitdagend project om processen in kaart te brengen, te analyseren en waar mogelijk te verbeteren dat door Bente met enorm veel enthousiasme en leergierigheid is opgepakt. Al in de eerste maand wierp dit zijn vruchten af en konden we als organisatie kleine verbeteringen doorvoeren in onder andere datakwaliteit van het artikelbestand waardoor de webshop klanten beter is gaan bedienen en er minder telefonische vragen werden gesteld.

Naast het onderzoek heeft Bente, op eigen initiatief, in de tweede maand van het project de inkooptaken van een volledige leverancier op zich genomen om zo nog meer kennis op te doen en in de praktijk te ervaren hoe de inkopers van B-Living te werk gaan en welke uitdagingen ze daarbij tegenkomen. Dit is zowel door de inkopers als het management in positieve zin opgevallen en heeft geresulteerd in vernieuwing en verbeteringen in het inkoopproces en de logistieke afhandeling daarvan.

B-Living is zeer tevreden over de gestructureerde, leergierige en enthousiaste manier van werken tijdens het onderzoek, het was dan ook vanzelfsprekend om al voordat het onderzoek wordt afgerond met elkaar om tafel te gaan om mogelijkheden te bespreken hoe we Bente in onze organisatie een uitdagende functie kunnen aanbieden.

Ramon Jansen
Supply Chain Manager
B-Living BV

Hengelo, juni 2021

Bibliografie

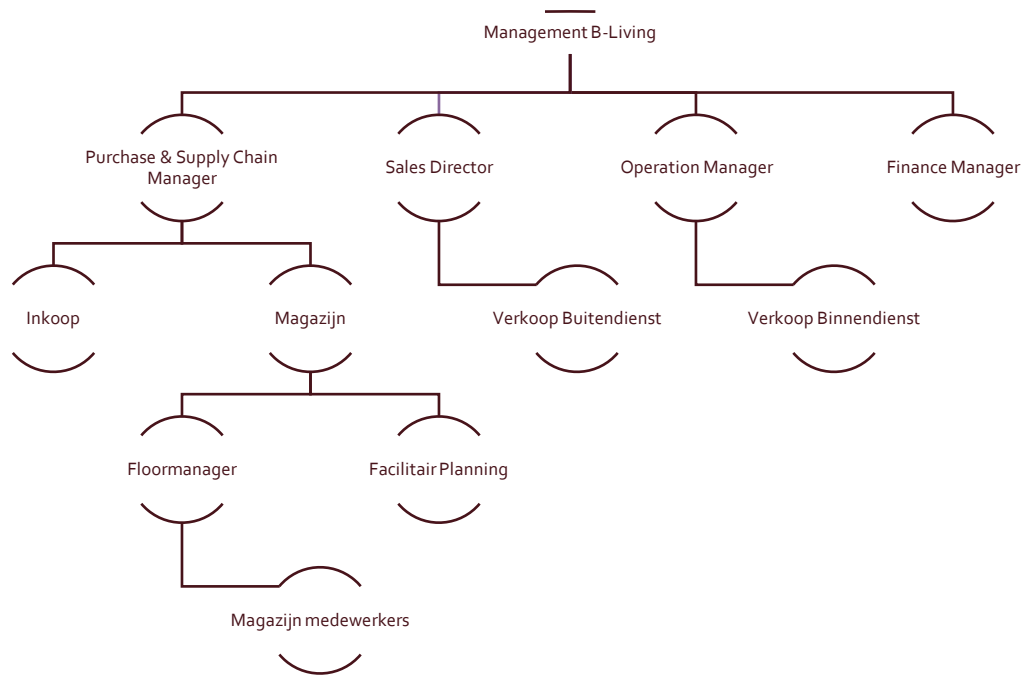
- 24Editor. (2017, mei 19). *Dataverzamelingsmethoden voor je scriptie*. Opgehaald van 24Editor : Dataverzamelingsmethoden voor je scriptie
- Aldershof, G. (2020). *Duurzaam Voorraadbeheer*, TNO. Amsterdam: Nederlands Verbond van de Groothandel,.
- b2bmarketeers. (2021, Februari 18). *B2B*. Opgeroepen op Maart 2021, van B2BMarketeers: <https://www.b2bmarketeers.nl/b2b/>
- b2bmarketeers. (sd). *B2B*. Opgeroepen op Maart 2021, van B2BMarketeers: <https://www.b2bmarketeers.nl/b2b/>
- B-Living. (2020). Over Ons. *Wij gaan samen verder als B Living*. Hengelo, Overijssel, Nederland.
- Boernama, P. (2010). *Quickscan inkoopprofessionaliteit*. Management en Bestuur, Technische Bedrijfskunde. Enschede: Universiteit Twente.
- Burt, D. (2017). De ontwikkeling van de inkoopfunctie. In K. Gelderman, & B. Albronda , *Professionele inkoop* (p. 460). Groningen: Noordhoff.
- CBS. (2021, Maart 31). *Consumentenvertrouwen*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/in-de-klas/conjunctuurbekerstrijd/te-voorspellen-indicatoren/consumentenvertrouwen>
- CBS. (2021, februari 26). *Detailhandel; omzetontwikkeling, index 2015=100*. Opgeroepen op maart 2021, van CBS: https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83868ned#Volume_4
- CBS. (2021, Maart 1). *Groothandelsbedrijven; omzetontwikkeling, index 2015=100*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83827NED#shortTableDescription>
- DeGiro. (2021, Juni 8). *Hoe werkt een trailing stoporder?* Opgehaald van DEGIRO: <https://www.degiro.nl/helpcenter/faq/orders/4>
- Dynamics Microsoft. (2021, april 3). *Dynamics 365*. Opgeroepen op Maart 2021, van Microsoft: <https://dynamics.microsoft.com/nl-nl/>
- Ecommerce Platform. (2021, Februari 19). *Wat is een groothandel? Groothandel Definitie*. Opgeroepen op Maart 2021, van Ecommerce Platform: <https://ecommerce-platforms.com/nl/glossary/wholesaler>
- Ecommerce Platform. (sd). *Wat is B2B?* Opgeroepen op Februari 2020, van Ecommerce Platforms: <https://ecommerce-platforms.com/nl/glossary/what-is-b2b>
- Ecommerce Platform. (sd). *Wat is een groothandel? Groothandel Definitie*. Opgeroepen op Maart 2021, van Ecommerce Platform: <https://ecommerce-platforms.com/nl/glossary/wholesaler>
- Emeritor. (sd). *Inkoopvolwassenheidsmodel*. Opgeroepen op Februari 2021, van Emeritor: emeritor.com/over-emeritor/emeritor-als-inkoopkennishuis/inkoopvolwassenheidsmodel/
- Fuller, J., Mercier, P., Brocca, M., & Morley, J. (2013). *What is a demand driven supply network?* Boston: The Boston Consulting Group. Opgeroepen op 2021, van Chartered Institute of Procurement & Supply: <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/operations-management/demand-driven-supply-chain/>
- Gelderman, K., & Albronda, B. (2017). Begripsbepaling. In K. Gelderman, & B. Albronda, *Professioneel inkopen* (p. 460). Groningen: Noordhoff.
- Glöckner, H.-H., Pieters, R., & de Rooij, W. (2005). *Importance of the Kraljic matrix as a strategic tool for modern purchasing*. Arnhem: LogForum.
- HBO Kennisbank. (2011, Januari). *Gevalsstudie*. Opgehaald van HBO Kennisbank: https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hu:oai:surfsharekit.nl:8e97eda6-7649-45a5-86a2-86274d294945
- Hengel, J. v. (2010). *Klanttevredenheid bij Norit Enschede*. Enschede: Universiteit Twente.
- Hill , N., Brierley, J., & MacDougall, R. (2003). *How to Measure Customer Satisfaction*. Gower Publishing, Ltd.

- IBM SPSS Statistics. (1976). Why IBM SPSS Statistics? Chicago, Illinois, Cook County: Norman Nie, Hadlai 'Tex' Hull.
- Internationaal MVO. (2021). *Over de Nederlandse kleding- en textielsector*. Opgeroepen op Maart 2021, van Kleding en Textiel Internationaal MVO/SER: Over de Nederlandse kleding- en textielsector
- Keough. (2009). Het inkoopontwikkelingsmodel van Keough. *Het inkoopontwikkelingsmodel van Keough*.
- Leenders, D. R. (2001). *Het Servqual model*. Tilburg: Sigma.
- Likert, R. (1932). Likertscale.
- Ma, K., Thomassey, S., & Zeng, X. (2018). *De Development of a central order processing system for optimizing demand-driven textile supply chains: a real case based simulation study*. Boras: Springer Science.
- Markteffect. (2020, December 18). *Wat is klanttevredenheid*. Opgeroepen op Maart 2021, van Markteffect: <https://www.markteffect.nl/meer/kennisbank/Wat-is-klanttevredenheid>
- Mostert, I. (2013). *Wat is inkoop?* Zwolle: DME Advies.
- MVO Nederland. (sd). *WAT IS MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN?* Opgeroepen op Maart 2021, van MVO Nederland: <https://www.mvonederland.nl/over-ons/over-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/>
- NEVI. (2011). *Het Inkoopproces*. Zeist: NEVI.
- Nevi. (2017, Maart 1). *D-PBOI-E model*. Opgehaald van Nevi: nevi.nl/inkoop/inkoopkennis/inkoopvolwassenheidsmodel
- Nevi. (2017, Maart 1). *Inkoopvolwassenheidsmodel*. Opgehaald van Nevi: nevi.nl/inkoop/inkoopkennis/inkoopvolwassenheidsmodel
- Notten, T., & Fung Wong, K. (2019). *Het belang van de groothandel voor de Nederlandse economie*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Ondernemersplein, K. (2021, Maart 17). *Eisen aan etiketten*. Opgehaald van Ondernemersplein: <https://ondernemersplein.kvk.nl/eisen-aan-etiketten/>
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1988). SERVQUAL-model.
- Qualtrics. (2002). Qualtrics Online Survey Software. Seattle, Washington, King County: Qualtrics.
- RVO. (2021, januari 26). *Producteisen textielproducten*. Opgehaald van Nederland, Rijksdienst voor Ondernemend: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/kennis-en-informatie/eu-wetgeving/producteisen/specifieke-producteisen/textielproducten?wssl=1>
- Scribbr. (2013, Oktober 10). *Wat is kwalitatief en kwantitatief onderzoek?* Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-quantitatief-onderzoek/>
- Scribbr. (2018, oktober 22). *Cronbach's alpha berekenen en interpreteren*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/statistiek/cronbachs-alpha/>
- Scribbr. (2020, Maart 6). *Hoe doe je een case study?* Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/case-study/>
- Scribbr. (2020, december 22). *Hoe gebruik je het Gap-model in je scriptie?* Opgeroepen op maart 2021, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/modellen/gap-model-servqual/>
- Talar, S. (2017). *The Globalization of B2C E-Commerce*. Polen: University of Economics, Katowice.
- Tareq, S., & Mohamed, Z. (2001). Gaining Agility Through Supply Chain Management. In A. Gunasekaran, *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy* (p. 820). North Dartmouth, Massachusetts, USA: Elsevier.
- Taylor, H. (2017). B2B Marketing Strategy. In H. Taylor. Kogan Page.
- Taylor, S. A., & Cronin, Jr., J. (1994, Januari 1). Servperf versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 6.
- Think Décor. (2017). *De huidige Europese markt voor interieur*. Amsterdam: Canon.
- Weele, A. v. (1986, Januari). Inkoopprocessen. *Purchasing and Supply Chain Management*.
- Weele, A. v. (2017). Definities en begripsafbakening. In A. van Weele, J. van Berkel-Schoonen, & G. Walhof, *Inkoop in strategisch perspectief* (p. 343). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Wettenbank. (2020, september 6). *Warenwetbesluit algemene productveiligheid*. Opgehaald van Overheid.nl wettenbank: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0006158/2020-06-09/0/informatie>

Bijlagen

Bijlage A – Organigram



Figuur 5
Organigram B-Living (B-Living, 2020)

Bijlage B – Lay-out van de casestudy Notatie

FASE	Stappen	Inkoper:
Specificeren		
Selecteren		
Contracteren		
Bestellen		
Bewaken		
Nazorg		

Bijlage C – Enquêtevragen

Online afgenomen in Qualtrics

Onderwerpen: betrouwbaarheid & zekerheid

Taal: Engels

Respondenten: 12

Dear relation,

Thank you for filling out this survey. It will take about three minutes of your time.

The survey is part of a thesis research and will be used for mapping the client satisfaction of B-Living. Subjects that will be discussed are delivery times, reliability, communication and product quality.

Please fill in your name and/or company name.

If B-Living makes a promise regarding the delivery time of a product order, it will be fulfilled.

- *The behavior of B-Living employees, in relation to provided certainty about delivery times of product orders, gives me confidence about the situation.*

I have a safe feeling with the business / transactions with B-Living through delivered communication about the status of the product order.

Employees of B-Living have the necessary knowledge to answer my questions about product specifics such as quality.

Employees of B-Living have the necessary knowledge to answer my questions about product availability and the corresponding delivery times.

At B-Living, the quality of the products is provided right the first time.

B-Living puts effort into correct administration, regarding correct labelling.

B-Living provides its services at the promised delivery time.

B-Living employees are always willing to help, regarding communication with b-living about possible adjustments for the placed order.

Thank you. We appreciate your opinion, and we will do our best to enhance our service through this survey. If you have any questions after filling out this survey, you can e-mail them to: support@b-living.eu

Bijlage D – Enquêteresultaten

Rapport Enquête

Client Satisfaction B-Living

May 20th, 2021, 6:10 am MDT

Q1 - Please fill in your name and/or company name.

Please fill in your name and/or company name.

artplants GmbH

FLORALUX

ivo schilperoort / firma ad schilperoort

Stricker Rozen

Sophie Pot & Vaas

Q1 - If B-Living makes a promise regarding the delivery time of a product order, it will be fulfilled.

#	Answer	%	Count
1	Strongly agree	80.00%	4
2	Somewhat agree	20.00%	1
3	Neither agree nor disagree	0.00%	0
4	Somewhat disagree	0.00%	0
5	Stongly Disagree	0.00%	0
	Total	100%	5

Q2 - The behavior of B-Living employees, in relation to provided certainty about delivery times of product orders, gives me confidence about the situation.

#	Answer	%	Count
1	Strongly agree	80.00%	4
2	Somewhat agree	20.00%	1
3	Neither agree nor disagree	0.00%	0
4	Somewhat disagree	0.00%	0
5	Strongly Disagree	0.00%	0
	Total	100%	5

Q4 - I have a safe feeling with the business / transactions with B-Living through delivered communication about the status of the product order.

#	Answer	%	Count
1	Strongly agree	20.00%	1
2	Somewhat agree	80.00%	4
3	Neither agree nor disagree	0.00%	0
4	Somewhat disagree	0.00%	0
5	Strongly disagree	0.00%	0
	Total	100%	5

Q4 - Employees of B-Living have the necessary knowledge to answer my questions about product specifics such as quality

#	Answer	%	Count
1	Strongly agree	60.00%	3
2	Somewhat agree	40.00%	2
3	Neither agree nor disagree	0.00%	0
4	Somewhat disagree	0.00%	0
5	Strongly disagree	0.00%	0
	Total	100%	5

Q6 - Employees of B-Living have the necessary knowledge to answer my questions about product availability and the corresponding delivery times.

#	Answer	%	Count
1	Strongly agree	60.00%	3
2	Somewhat agree	20.00%	1
3	Neither agree nor disagree	0.00%	0
4	Somewhat disagree	20.00%	1
5	Strongly disagree	0.00%	0
	Total	100%	5

Q7 - At B-Living, the quality of the products is provided right the first time.

#	Answer	%	Count
1	Strongly agree	20.00%	1
2	Somewhat agree	80.00%	4
3	Neither agree nor disagree	0.00%	0
4	Somewhat disagree	0.00%	0
5	Strongly disagree	0.00%	0
	Total	100%	5

Q8 - B-Living puts effort into correct administration, regarding correct labelling.

#	Answer	%	Count
1	Strongly agree	60.00%	3
2	Somewhat agree	40.00%	2
3	Neither agree nor disagree	0.00%	0
4	Somewhat disagree	0.00%	0
5	Strongly disagree	0.00%	0
	Total	100%	5

Q9 - B-Living provides its services at the promised delivery time.

#	Answer	%	Count
1	Strongly agree	40.00%	2
2	Somewhat agree	40.00%	2
3	Neither agree nor disagree	20.00%	1
4	Somewhat disagree	0.00%	0
5	Strongly disagree	0.00%	0
	Total	100%	5

Q10 - B-Living employees are always willing to help, regarding communication with b-living about possible adjustments for the placed order.

#	Answer	%	Count
1	Strongly agree	40.00%	2
2	Somewhat agree	60.00%	3
3	Neither agree nor disagree	0.00%	0
4	Somewhat disagree	0.00%	0
5	Strongly disagree	0.00%	0
	Total	100%	5