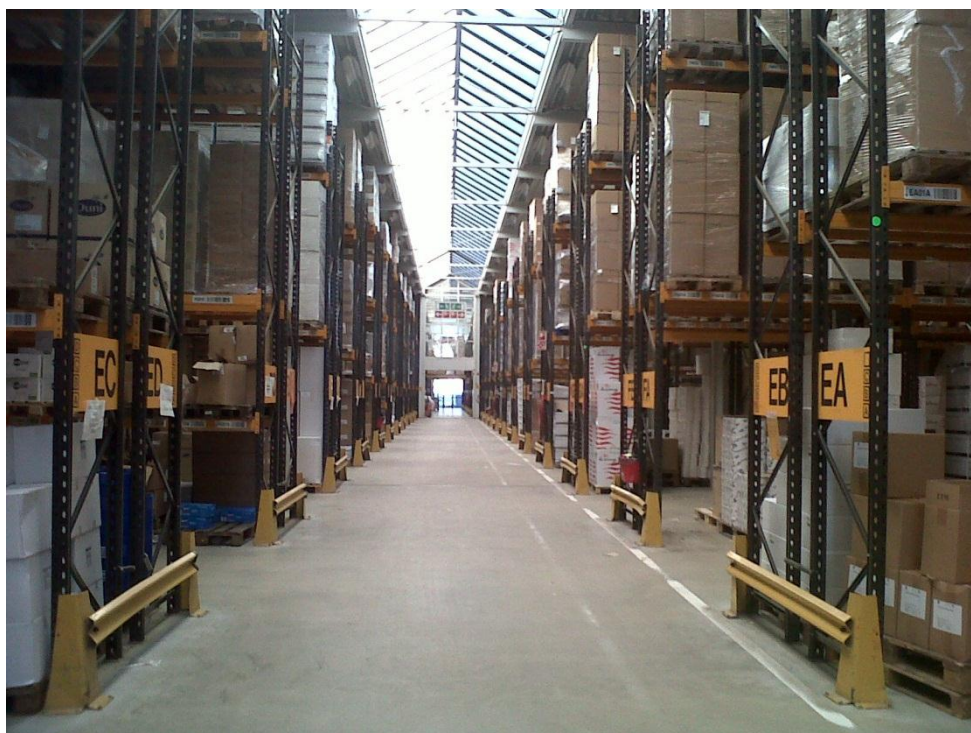




ADVIESRAPPORT

BEHEER VAN ARTIKELEN, GRIP OP DE ORGANISATIE!



Student:	Niesje Veenendaal
Studentnummer:	1545756
Studie:	Deeltijd Bedrijfskundige Informatica
Datum:	12 maart 2012
Thema:	Afstuderen
Opdrachtgevers:	Hogeschool van Utrecht ISS Nederland B.V.
Werkbegeleider:	Humphrey Bello, manager Accounts Payable
Schoolbegeleider:	Jacob Boer

Voorwoord

Deze scriptie is het verslag van het afstudeeronderzoek bij ISS Nederland BV, afdeling Procurement in De Meern. Het afstudeeronderzoek werd uitgevoerd ter afsluiting van de studie Bedrijfskundige Informatica aan de Hogeschool Utrecht (HU).

Gedurende zes maanden heb ik onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van optimalisatie van het artikelbeheer van ISS en de invloeden hiervan op de Supply Chain Management. Ik heb deze opdracht met veel plezier en interesse uitgevoerd. Deze opdracht heeft betrekking op de ontwikkelingen op het gebied van E-business en past goed binnen mijn afstudeer carrièreontwikkelingen tot process specialist.

Graag wil ik een ieder bedanken die bijgedragen heeft om dit afstudeeronderzoek te volbrengen. De volgende mensen wil ik in het bijzonder bedanken:

- Mijn bedrijfsbegeleider Humphrey Bello, voor zijn begeleiding, hulp en gegeven vrijheid.
- Mijn afstudeerbegeleider Jacob Boer voor zijn advies en opbouwende kritiek.
- Ton Nijgh, met wie ik intensief heb samengewerkt en van wie ik veel geleerd heb over de bedrijfskundige en organisatorische aspecten van procurement en de samenwerking met King. Het was een waar genoegen met hem samen te mogen werken.
- Ron van Zoelen, accountmanager bij King, wie met name zorgde voor de procesinformatie van King.
- Eddy te Boekhorst, medestudent, welke vele uren in mij geïnvesteerd heeft en als spartpartner heeft opgetreden in mijn vraagstukken en zijn opbeurende woorden in op de juiste momenten.
- Michiel Bongenaar voor de tekstuele controle van mijn document.
- Mijn vrienden en familie voor hun begrip en geduld met de verdwijning in mijn studie en scriptie en daarmee het beperkte tijdsbestek die ik in hun heb kunnen investeren, hetgeen mij veel emoties teweeg heeft gebracht.

Amersfoort, 12 maart 2012

Niesje Veenendaal
Studente deeltijd Bedrijfskundige Informatica als
Medior Process Specialist Finance

Samenvatting

ISS Nederland maakt onderdeel uit van de ISS Group te Denemarken. ISS Group maakt met diverse leverancier internationale inkoopafspraken, waar ISS Nederland BV opvolging aangeeft met het vaststellen van een Vast Assortiment specifiek voor Nederland, welke door King gedistribueerd worden. Gezien de marktsituatie waarin sprake is van hevige (prijs)concurrentie blijft kostenbeheersing voor ISS Nederland een voortdurend aandachtspunt. Het inkoopbeleid van Procurement is daarom een belangrijk onderdeel van de ISS Strategie en draagt bij aan de ISS-doelstellingen. Voorwaarden uit het inkoopbeleid zijn:

- Het inkoopproces wordt voor alle bedrijfsonderdelen op een adequate en efficiënte wijze ondersteund;
- Het inkoopproces leidt tot een betrouwbare en fraudebestendige werkwijze.

In 2004 zijn alle ondersteunende processen van ISS Nederland gecentraliseerd in het Shared Service Center. Hiermee is getracht te komen tot consolidatie en standaardisatie van processen en automatisering. Echter heeft ISS Nederland te maken gekregen met minimale standaardisatie van processen en automatisering door diversiteit in IT systemen en emoties medewerkers m.b.t. afhankelijkheid

Voor het creëren van transparantie in zowel de ondersteunende als de operationele processen, heeft ISS Nederland BV in 2008 gekozen tot het implementeren van een Enterprise Resource Planning systeem, Navision Core. Met de geïntegreerde functionaliteiten dwingt Navision Core een andere manier van werken af. Bovendien is het een mogelijkheid om de processen binnen ISS Nederland te herzien. Dit is de aanleiding geweest om de volgende vraagstelling te onderzoeken:

“Hoe moeten de processen voor het elektronisch bestellen van artikelen middels Navision Core in het operationele inkoopproces ingericht worden?”

De vraagstelling is op te delen in meerdere onderzoeksvragen:

1. Onderzoek wat de eisen zijn die Navision Core en haar processen opleggen aan de nieuwe processen.
2. Ontwerp de processen voor elektronisch bestellen van artikelen.
3. Leidt uit de processen af welke informatie, in de vorm van berichten, uitgewisseld moet worden met leveranciers.

Om gestructureerd te komen tot de antwoorden op deze vraagstelling en haar deelvragen is het rapport opgedeeld in een drietal fasen: Oriëntatie, diagnose en advies.

Uit de oriëntatie is gebleken dat Procurement met behulp van Navision Core de operationele inkoopprocessen kan ondervangen door de Purchase Module. Deze geïntegreerde functionaliteit voorziet Procurement van een nieuw inkoopprocessysteem en een nieuw inkoopinformatiesysteem. De samenhang tussen de Purchase Module en overige Modules in Navision Core laat ik buiten beschouwing in dit onderzoek. Voor het realiseren van een bestelling via Navision Core zijn een aantal basisonderdelen noodzakelijk, te weten, Job-, Task- (beide Customer Relationship Management), Vendor- en iteminformatie (beide Purchase). Dit leidt tot Purchase Orders waarna stuurinformatie gegenereerd kan worden door Procurement en Finance m.b.t. inkoopvolume.

Het inkoopproces van ISS Nederland BV, als onderdeel van een keten van bedrijven, valt te bekijken vanuit het Supply Chain Management perspectief. Dit wil zeggen dat wanneer de noodzakelijke basisonderdelen in Navision Core incorrect of onvolledig zijn er stagnatie optreedt

in de keten. De daadwerkelijke levering van benodigde materialen in de operatie zal dan niet plaatsvinden

In het huidige proces zijn met name handmatige handelingen aanwezig om te komen tot een volledige en correcte database van Navision Core. Binnen het onderdeel Oriëntatie is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden die E-business geven om te komen tot een efficiënter en effectiever proces. Hieruit komt naar voren dat er binnen de E-business voor E-procurement een tweetal opties van toepassing kunnen zijn voor ISS Nederland BV, te weten;

- Sell-side e-procurement;
- Buy-side e-procurement.

Alvorens een keuze gemaakt kan worden voor een e-business solution is gekeken naar het huidige ERP professionaliteitsniveau van ISS Nederland BV en de requirements die ISS heeft m.b.t. de optimalisatie in het purchase to pay proces. Hieruit is naar voren gekomen dat ISS Nederland BV zich op niveau 2 bevindt, de coördinatiegerichte interne integratie.

In de diagnose wordt duidelijk dat dat goed artikelbeheer de basis is voor een optimaal Purchase to Pay proces. Wanneer het artikelbeheer adequaat en efficiënt onderhouden wordt, zal deze optimaal zijn voor een hoger volwassenheidsstadia van het ERP. Om te komen tot de Buy-side E-procurement als oplossing, dienen een drietal re-usable webbased interface gerealiseerd te worden. De interface bestaat uit drie delen, te weten:

1. Deel I: Draagt zorg voor de artikelimport van de toeleverancier aan ISS Nederland BV.
2. Deel II: Draagt zorg voor de import van artikelgegevens in Navision Core.
3. Deel III: Draagt zorg voor de import van artikelgegevens in de applicatie van King, Axapta.

Naast dat ISS Nederland BV haar ERP volwassenheidsstadia dient te verhogen, luidt het advies uit het implementeren van de E-business solution 'Buy-side e-procurement'. Dit biedt de mogelijkheid het beheer van artikelen in eigenbeheer te houden op een zo efficiënt en effectieve mogelijke manier.

Inhoudsopgave

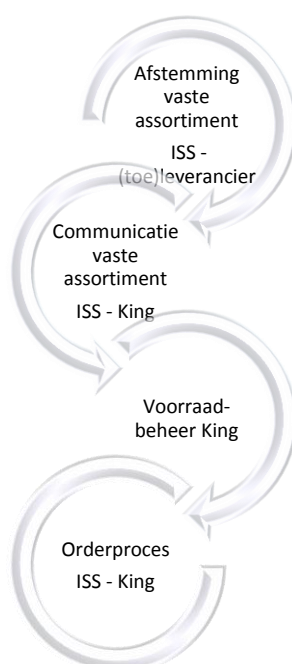
VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
1 INLEIDING	6
1.1 AANLEIDING	6
1.2. DOELSTELLING	7
1.3. DOELGROEP	7
1.4 PROBLEEMSTELLING	7
1.5. OPDRACHTNEMER	7
1.6 RAPPORT OPBOUW	8
2 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	9
2.1 ONDERZOEKSOPZET	9
2.2. ONDERZOEKSTYPEN	9
2.3. PLAN VAN AANPAK	10
3 ORIËNTATIE: ORGANISATIEBESCHRIJVING	12
3.1. ISS NEDERLAND BV	12
3.1.1. <i>Cultuurverandering</i>	12
3.2 AFDELING PROCUREMENT	13
3.2.1. <i>Inkoopproces</i>	14
3.3. KING	15
3.4. NAVISION CORE	17
3.5.1. <i>Beheer Navision Core</i>	20
3.5.2 <i>Navision Core en Supply Chain Management</i>	21
4 ORIËNTATIE: E-BUSINESS	23
4.1. INLEIDING	23
4.2. E-PROCUREMENT	23
4.2.1. <i>Vormen van E-procurement</i>	23
4.3. ENTERPRICE RESOURCE PLANNING SYSTEEM (ERP)	25
4.4. NIVEAUS VAN ERP PROFESSIONALITEIT EN INTEGRATIE	26
4.5. BUSINESS INTELLIGENCE	27
4.6 ARTIKELBEHEER	28
4.7 TOEPASBAARHEID E-BUSINESS	28
5 DIAGNOSE	35
5.1. IST SITUATIE	35
5.2. SOLL SITUATIE	37
5.3 GAP ANALYSE	38
6 CONCLUSIES EN ADVIES	40
LITERATUURLIJST	43
DEFINITIELIJST	44
Bijlage	

1 Inleiding

Als afstudeerproject voor de opleiding Bedrijfskundige Informatie aan de Hogeschool Utrecht is in opdracht van de afdeling Procurement binnen ISS Nederland BV onderzoek gedaan naar hoe het huidige artikelbeheer op korte termijn geoptimaliseerd kan worden.

1.1 Aanleiding

ISS Nederland BV (ISS) maakt onderdeel uit van de ISS Group te Denemarken. ISS Group maakt met diverse leverancier internationale inkoopafspraken, waar ISS Nederland BV opvolging aangeeft met het vaststellen van een Vast Assortiment specifiek voor Nederland, welke door King gedistribueerd worden. Het daaruit komende bestellings- en logistieke distributieproces heeft in 2008 voor ISS geleid tot de strategische keuze het vaste assortiment te laten distribueren door één logistieke dienstverlener, te weten King. Het proces sindsdien is als volgt:



Figuur 1 Procesflow logistieke distributie

Het vaste assortiment van ISS wordt in de huidige situatie alleen bij de Servicelijns, bedrijfsonderdelen van ISS, Cleaning en Cure & Care geautomatiseerd besteld via de huidige applicatie, Prosa. Deze applicatie is zeer beperkt omdat het slechts geschikt is voor één leverancier, King. Het systeem bevat ongeveer 500 artikelen en er vindt geen automatische matching plaats tussen inkooporder en -factuur.

In 2010 heeft ISS besloten Prosa te vervangen voor het Enterprise Resource Planning systeem (ERP), Navision Core. Voor de implementatie van Navision Core is een projectorganisatie opgestart met diverse werkgroepen, waaronder de werkgroep Inkoop en Logistiek.

De werkgroep Inkoop en Logistiek heeft in tegenstelling tot andere werkgroepen niet zozeer te maken met de vraag hoe de bestaande situatie naar het nieuwe ERP systeem om te zetten, maar met de vraag welke mogelijkheden het nieuwe ERP systeem biedt om de gewenste situatie voor Inkoop en Logistiek te ondersteunen. Daarnaast moet worden nagaan of de gewenste nieuwe situatie qua uitvoering mogelijk is binnen de verschillende Servicelijns en processen.

Voorwaarden hierbij zijn dat:

- Het inkoopproces voor alle Servicelijns op een adequate en efficiënte wijze wordt ondersteund;
- Het inkoopproces leidt tot een betrouwbare en fraudebestendige werkwijze.

Eén van de deelvragen die voortkomen uit de werkgroep Inkoop en Logistiek is *'hoe kunnen we het beheer en bestellen van de artikelgegevens inregelen'*. In de huidige situatie worden artikelen handmatig onderhouden door één medewerker van ISS in goede samenwerking met de leveranciers. Van deze leveranciers zijn circa 500 artikelen opgenomen in Prosa welke vergroot is in Navision Core tot ruim 2.000 artikelen.

Wanneer we de gewenste situatie willen creëren zullen meerdere leveranciers en artikelen beschikbaar moeten zijn in Navision Core en zullen deze gegevens up-to-date moeten blijven. Daarnaast zal het bestelproces efficiënter moeten worden en moet er managementinformatie voorhanden zijn.

1.2. Doelstelling

Het voornaamste doel van dit onderzoek is het opzetten van een adviesdocument voor verdere optimalisatie op korte termijn van het artikelbeheer binnen ISS Nederland BV. De belangrijkste doelstelling hierbij is:

Inzicht krijgen in de mogelijkheden op het gebied van E-procurement en op basis hiervan beoordelen of bepaalde vormen een bijdrage kunnen leveren aan verdere optimalisatie in het artikelbeheer.

1.3. Doelgroep

Dit adviesrapport is speciaal bestemd voor de Manager Procurement van de afdeling Procurement en de afstudeercommissie van de Hogeschool Utrecht.

1.4 Probleemstelling

De probleemstelling die binnen dit onderzoek centraal staat, is de volgende:

Hoe moeten de processen voor het elektronisch bestellen van artikelen middels Navision Core in het operationele inkoopproces ingericht worden?

Deelvragen

De probleemstelling is op te delen in meerdere onderzoeksvragen:

1. Onderzoek wat de eisen zijn die Navision Core en haar processen opleggen aan de nieuwe processen.
2. Ontwerp de processen voor elektronisch bestellen van artikelen.
3. Leidt uit de processen af welke informatie, in de vorm van berichten, uitgewisseld moet worden met leveranciers.

1.5. Opdrachtnemer

De Medior Process Specialist bevindt zich op de afdeling Financial Process Support binnen het Shared Financial Service Center van ISS Nederland. Financial Process Support ondersteunt proceseigenaren ISS NL breed bij het optimaliseren van de betreffende processen (o.a. contractvastlegging, facturatie en verloning) en aanverwante automatisering op ad hoc basis en

vanuit een projectmatige setting. Verder draagt de afdeling o.a. functionele verantwoordelijkheid t.a.v. het facturatie proces ISS NL en het beheer van de AO/IC t.a.v. Shared Financial Services. Financial Process Support bestaat uit ongeveer drie medewerkers.

Doel van de functie is op ad hoc basis en projectmatig aan verbeteringen binnen Shared Financial Services en in de diverse Services Lines werken. Dit betreft enerzijds het verbeteren van financiële processen en gerelateerde automatisering en anderzijds het borgen van de functionele kennis hieromtrent. Dit wordt gedaan in samenwerking met proceseigenaren.

1.6 Rapport opbouw

Dit rapport is opgedeeld op basis van een drietal fasen: Oriëntatie, Diagnose en Advies.

- Hoofdstuk 1 geeft de aanleiding, doelstelling en probleemstelling van dit rapport weer.
- Hoofdstuk 2 geeft de onderzoeksverantwoording verdeeld over de onderdelen; onderzoekopzet, onderzoekstypen en plan van aanpak weer.
- Hoofdstuk 3 geeft de fase oriëntatie weer met een globale omschrijving van ISS Nederland BV, cultuurverandering, de afdeling Procurement, King en Navision Core.
- Hoofdstuk 4 geeft de fase oriëntatie weer met de onderzoeksresultaten van E-business, E-procurement, ERP, Business Intelligence en de toepasbaarheid hiervan binnen ISS Nederland BV.
- Hoofdstuk 5 geeft het hoofdstuk gebaseerd op de Diagnose fase weer, waarin de huidige tegen de gewenste situatie wordt vergeleken en met een GAP analyse wordt onderbouwd waar de verschillen inzitten.
- Hoofdstuk 6 geeft het onderdeel Advies weer, waarin antwoord wordt gegeven op de vooropgestelde probleemstelling.

Hierna volgen de literatuurlijst en definitielijst ter verduidelijking van de gebruikte termen en bronnen gebruikt voor dit onderzoek. Gevolgd met bijlagen ter onderbouwing van het adviesrapport. De eindbijlage geeft een reflectie op het schrijven van dit afstudeerdocument.

2 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksverantwoording centraal. Hierin wordt gedefinieerd op welke wijze gekomen is tot een onderzoeksopzet, de dataverzamelmethode en een uitwerking van het plan van aanpak.

2.1 Onderzoeksopzet

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en de daaruit vloeiende onderzoeksvraag en deelvragen, is het onderzoek verdeeld over drie fasen:

- De oriëntatie,
- De diagnose
- Het advies

Het onderdeel ORIENTATIE zal een globale oriëntatie weergeven op ISS Nederland BV, de afdeling Procurement en het huidige bestelproces en het daaraan gerelateerde artikelbeheer. Daarna volgt een globale oriëntatie van Navision Core en de mogelijkheden en processen die zij biedt voor het bestelproces en het artikelbeheer. Er zal een theoretische kader worden geschetst van de kenmerken van een professioneel artikelbeheer en de mogelijkheden van E-procurement hierin. Daarnaast wordt de huidige situatie van het artikelbeheer binnen ISS Nederland beschreven aan de hand van de procesanalyses en interviews met de betrokkenen. Hiermee zal de eerste deelvraag beantwoord worden *“Onderzoek wat de eisen zijn die Navision Core en haar processen opleggen aan de nieuwe processen”*.

In het deel DIAGNOSE wordt de GAP analyse tussen de huidige en de gewenste situatie in kaart gebracht en wordt voor de verschillende knelpunten een oplossingsalternatief geboden. Op basis van de diagnose zal deelvraag twee beantwoord worden: *“Ontwerp de processen voor elektronisch bestellen van artikelen”*.

In het laatste deel ADVIES worden, op basis van de knelpunten en de oplossingsalternatieven vanuit de diagnose, aanbevelingen gedaan voor het verder optimaliseren van het artikelbeheer van ISS Nederland BV. Hetgeen de laatste deelvraag zal beantwoorden *“Leidt uit de processen af welke informatie, in de vorm van berichten, uitgewisseld moet worden met leveranciers”* en resulteren in het beantwoorden van de probleemstelling *“Hoe moeten de processen voor elektronische bestellen van artikelen middels Navision Core in het operationele inkoopproces ingericht worden?”*.

2.2. Onderzoekstypen

Binnen dit onderzoek worden de volgende dataverzamelmethode gehanteerd (scriptie.nl):

- Theoretisch onderzoek
- Empirisch onderzoek

Theoretisch onderzoek wordt gerealiseerd door middel van literatuuronderzoek over bestaande gegevens. Bij empirisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van gegevens die verworven zijn door middel van onderzoek dat is verricht. Dit onderzoek bestaat uit de combinatie van theoretisch en empirisch onderzoek. De gehanteerde empirische onderzoeksmethode binnen dit onderzoek zijn mondelinge interviews van zowel mensen die werkzaam zijn binnen ISS als mensen die werkzaam zijn buiten ISS.

2.3. Plan van aanpak

Aanvankelijk zou naast het ontwerpen van de nieuwe processen en het bijbehorende berichtenuitwisseling ook het onderzoek van de mogelijkheden tot implementeren van de oplossing uitmaken van het onderzoek. Met implementeren wordt de fase na advies bedoeld en dient te zorgen voor een advies over de randvoorwaarden en de te nemen stappen om te komen tot het gewenste advies. Dat dit onderdeel niet terug te vinden is in dit plan van aanpak of dit verslag heeft een de volgende reden:

- Voorafgaand aan de vraag 'hoe' de berichten uitgewisseld gaan worden dienen de vragen beantwoord te worden; 'wat' voor informatie en vooral 'wanneer'. Bij de realisatie van dit onderzoek is met name gekeken naar de wat vraag en niet zozeer wanneer of hoe.

Het onderzoek naar de probleemstelling heeft bestaan uit een viertal fasen:

1. Initiatiefase (Opstellen Projectvoorstel)
2. Definitiefase (Opstellen Plan van Aanpak)
3. Onderzoeksfase (uitvoeren onderzoek en opstellen adviesdocument)
4. Evaluatiefase (evalueren project)

Ad. 1: Initiatiefase

Alvorens gestart kon worden met het opstellen van een plan van aanpak diende een projectvoorstel gegenereerd te worden met een duidelijke omschrijving van de probleemstelling en doelstelling. Hiervoor is de periode van twaalf weken in acht genomen en heeft meerdere keren een overleg plaatsgevonden tussen student en bedrijfsbegeleider alvorens het volledig geformuleerde onderzoek klaar was.

Ad. 2: Definitiefase

In een dertiental weken is getracht een plan van aanpak te schrijven waarbij zoveel mogelijk scope-bepalingen zijn gedefinieerd en vooral onderdelen waar rekening mee gehouden diende te worden bij de uitvoer ervan.

Ad. 3: Onderzoeksfase

Het onderzoek begon met een oriënterend onderzoek. De eerste twee maanden is een inventarisatie gemaakt van de bedrijfsprocessen, de organisatie en is gekeken welke huidige knelpunten het bestelproces in de huidige situatie heeft. Daarnaast is een literatuurstudie gerealiseerd voor het opdoen van ideeën voor de gewenste situatie en de onderdelen die gerealiseerd diende te worden om tot de gewenste situatie te komen. De literatuurstudie nam meer tijd in beslag dan voorzien. Hierdoor werd het opleveren van een conceptrapport een maand later dan gepland gestart.

Een onderdeel dat dieper uitgewerkt had moeten worden alvorens gestart kon worden met de interviews in het kwalitatieve onderzoek, waren de valkuilen waarin gelopen kon worden tijdens een interview. Hierdoor raakte ik op den duur tijdens het interview de leiding kwijt en kreeg ik informatie wat geen toegevoegde waarde had voor het bestelproces en ging kostbare tijd verloren.

Ad.4:

De evaluatiefase was in het plan van aanpak alleen bestemd voor de afstudeerzitting. Echter zijn tijdens het onderzoek meerdere evaluatiemomenten opgenomen over de stand van zaken met betrekking tot het onderzoek en bijsturing door beide begeleiders. De maanden januari en februari zijn gebruikt voor het uitwerken van het eindverslag en het presenteren van de resultaten van het afstudeeronderzoek.

De planning behorende bij deze fasen bestond uit:

Fase	Projectfase	Onderdeel	Document	Periode
Fase 1	Initiatiefase (Initiatie definitie) en	Bedrijfsoriëntatie	Projectvoorstel	Week 18-30 2011
		Opdrachtformulering	Afstudeeropdracht Plan van aanpak	Week 30-43 2011
Fase 2	Omgevingsanalyse (onderzoek)	Deskresearch	Theoretische kader	Week 44-48
		Fieldresearch	Bedrijfsonderzoek	Week 49-52
Fase 3	Ontwerp concept (onderzoek)	Concept adviesrapport	Concept scriptie	Week 52-5
	Toetsing concept / (onderzoek)	Toetsing en verfijning rapport	Definitieve scriptie	Week 5-11
Fase 4	Rapportage (evaluatie)	Eindvoordracht	Presentatie	Week 14

Samenwerking

Naast de door ISS Nederland BV en HU gehanteerde planning is het ook voor het plan van aanpak belangrijk op te merken dat tegelijkertijd met dit afstudeeropdracht de implementatie van Navision Core is gerealiseerd in samenwerking met de werkgroep Inkoop en Logistiek. De planning voor implementatie lag in september 2011, maar door onvoorziene zaken is dit vertraagd tot 1 maart 2012.

De ontwikkelingen kenden daarnaast:

- Afstudeerondersteuning manager Procurement viel uit i.v.m. langdurige ziekte manager Procurement;
- Potentiele overname door G4S, welke op het laatste moment werd geannuleerd maar wel voor de nodige stagnatie in het project zorgde over onzekerheid omtrent wel of niet implementeren Navision Core.

Persoonlijke ontwikkelingen die van invloed waren op het onderzoek:

- December 2012 werd het zorgtraject van een familielid opgestart wat de nodige tijdsbestek en energie in beslag namen.

Conclusie

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en de daaruit vloeiende deelvragen, is het onderzoek verdeeld in drie onderdelen: Oriëntatie, Diagnose en Advies. Vanwege de tijd en beperkt aanwezige managementinformatie is gekozen voor het doen van kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek is met name beschrijvend. Er wordt gebruik gemaakt van zowel theoretisch als empirisch onderzoek. Het theoretische onderzoek is verricht met een literatuurstudie. De gehanteerde empirische onderzoeksmethoden zijn mondelinge interviews zowel intern als extern.

3 Oriëntatie: Organisatiebeschrijving

In dit tweede hoofdstuk staan ISS Nederland BV en de afdeling Procurement centraal. Het hoofdstuk geeft een algemene beschrijving van ISS Nederland BV en de rol die de afdeling Procurement daarbinnen heeft. Daarnaast wordt een antwoord gegeven op de deelvraag “Onderzoek wat de eisen zijn die Navision Core en haar processen opleggen aan de nieuwe processen”.

3.1. ISS Nederland BV

ISS Nederland BV (ISS) is één van de grootste facilitaire dienstverleners ter wereld. ISS verdeelt haar diensten over vijf Servicelijns; Catering Services, Cleaning Services, Property Services, Support Services en Security Services. Op hoofdpunten richt de organisatiestrategie van ISS Nederland zicht de komende jaren op een krachtige ontwikkeling van Integrated Facility Services, een gesegmenteerde marktbenadering en het verbeteren van retention rate.

Gezien de marktsituatie waarin nog steeds sprake is van hevige (prijs)concurrentie blijft kostenbeheersing een voortdurend aandachtspunt. Het inkoopbeleid is een afgeleide van de ISS strategie en moet gericht zijn op een optimale bijdrage aan de ISS doelstellingen. Dit beperkt zich niet tot algemene ISS doelstellingen omdat Servicelijns zich in verschillende fasen bevinden qua omzet, organisatie en ontwikkeling.

In bijlage 3 is een uitgebreide omschrijving opgenomen over ISS als organisatie

3.1.1. Cultuurverandering

Per 2004 heeft ISS NL haar ondersteunende processen gecentraliseerd in een Shared Service Center¹ gebaseerd op drie pilaren:

- 1) Consolidatie; centraal gestuurde service in plaats van soortgelijke functies op verschillende plaatsen;
- 2) Standaardisatie van processen, systemen en software applicaties om te komen tot informatie harmonisatie, transparantie en management optimalisatie;
- 3) Automatisering, door technische ontwikkelingen was het mogelijk om kennis en informatie te delen.

Hetgeen diende te leiden tot;

- transparantie, van belang voor dimensies e.g. procescontrole, vraag, prijs en functioneringscriteria;
- innovatie, verbeteren van kwaliteit door de nadruk te leggen op de relaties tussen de klant en ISS en toeleverancier;
- betere prijs/kwaliteit verhouding.

Echter heeft ISS NL te kampen gekregen met de nadelen van een Shared Service Center als;

- Radicale veranderingen in de organisatie;
- Beperkte mogelijkheid tot standaardisatie van ICT systemen i.v.m. de verscheidende wensen van de gefuseerde bedrijven/ culturen;
- Emoties m.b.t. afhankelijkheid, vermindering van controle, verminderde ruimte voor eigen intuïtief en onveiligheid;
- Afhankelijkheid van één partij die de shared services levert aan de servicelijns.

¹ Bijlage 4; Organigram ISS NL Shared Service Center

In 2008 lag de focus, naast de continuering van de business in de Servicelijns, op het transparant maken van de IT operatie, waarbij de focus met name lag op heropbouw, kosten, IT organisatie en IT Processen. De IT klapper afgelopen twee jaar is de beslissing over te gaan op de all-in-one systeem Navision Core (NC) om te komen tot uniformiteit in applicaties en informatie transparanter te maken. Dit de focus op processen versneld heeft en de introductie van End-to-End² processen gerealiseerd heeft, waardoor het transactioneel denken plaats moet gaan maken voor conceptueel denken van de operationele als van de ondersteunende procesmedewerkers.

3.2 Afdeling Procurement

De afdeling Procurement is onderdeel van het Shared Service Center binnen ISS Nederland BV. Het organogram van het Shared Service Center is te vinden in bijlage 4 Dit onderzoek heeft alleen betrekking op de afdeling Procurement.

De inkoop van alle goederen, materialen en diensten voor ISS Nederland BV verloopt organisatorisch via de afdeling Procurement. De daadwerkelijke bestelling worden gerealiseerd via het artikelbestand afgegeven door Procurement aan de operationele servicelijns van ISS Nederland. De afdeling Procurement sluit raamovereenkomsten af, monitort het inkoopgedrag van ISS breed. De afdeling Procurement is verantwoordelijk voor het naleven van geautoriseerd inkoop door de servicelijns en daarmee maverick buying, Inkopen buiten contracten, tegen te gaan.

Binnen de afdeling Procurement wordt het inkoopbeleid nageleefd om zo optimaal mogelijk goederen en diensten te werven ter ondersteuning van de primaire en secundaire bedrijfsprocessen van ISS Nederland. De algemene inkoopdoelstelling hierbij is het waarborgen van continuïteit tegen de laagst mogelijke integrale kosten.

De integrale kosten zijn afhankelijk van de assortiments- en prijsafspraken en gebruik door de operatie hiervan. Daarnaast is het draagvlak creëren tijdens de implementatie van het bestelproces binnen de servicelijns van groot belang.

Operationele doelstellingen die in het inkoopbeleidsplan genoemd worden, zijn:

- Inkopen moet gebeuren door middel van een professioneel inkoopproces;
- Een zo groot mogelijk deel van het inkoopvolume wordt afgenomen bij leveranciers die geselecteerd en gecontracteerd zijn;
- Leverancierscontracten moeten centraal actief beheerd worden;
- Medewerkers in alle lagen van de organisatie met taken binnen het inkoopproces moeten over voldoende kennis en vaardigheden beschikken.

Met het implementeren van NC wordt de afdeling Procurement en haar inkoopbeleid vertegenwoordigd door de werkgroep Inkoop en Logistiek. De mogelijkheid werd hiermee gecreëerd rapportagefactoren te benoemen en op te laten nemen in NC ten behoeve van Procurement. Voor het monitoren van het inkoopgedrag van ISS heeft de werkgroep op de Vendor Card de volgende dimensies op laten nemen:

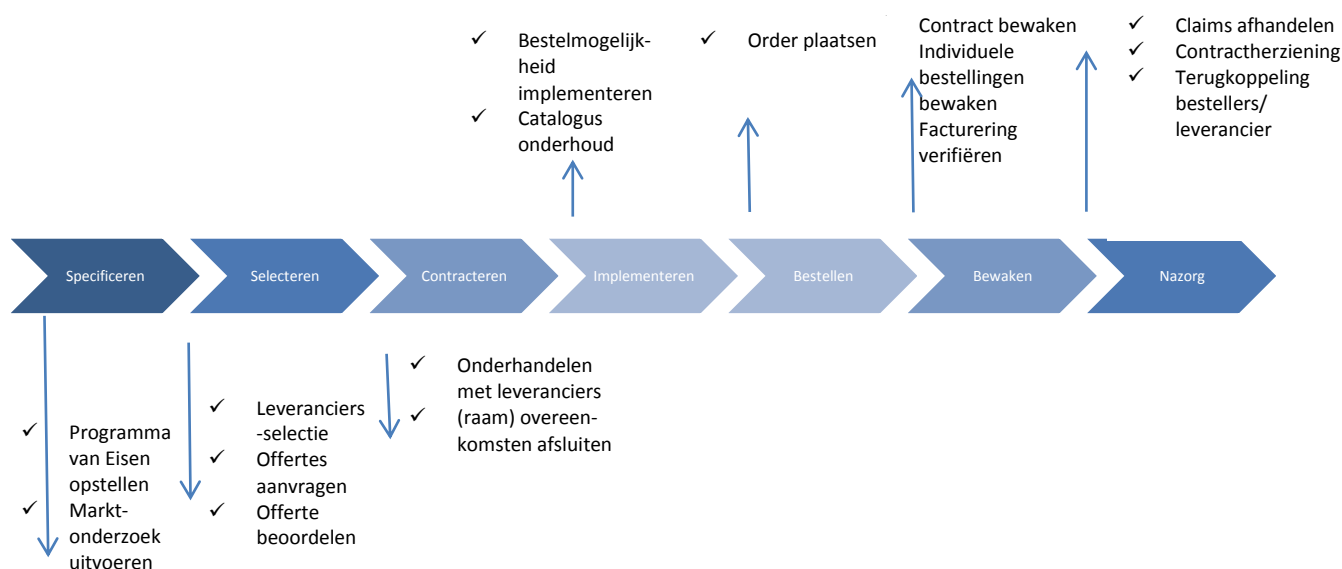
- Gecontracteerd; geeft aan of de leverancier opgenomen in Navision Core een geautoriseerde leverancier is en volgens de inkoopafspraken van ISS levert.
- Productgroep; geeft aan welke producten door de leverancier voor het merendeel geleverd wordt.
- Inkoop gemoeid; geeft aan of Procurement betrokken is geweest bij de inzet van deze leverancier.

² Bijlage 5: Overzicht End to End processen

Per artikel wordt op de Item Card de bijbehorende productgroep en verdieping van de productgroep opgenomen ten behoeve van de rapportage. Bijlage 7 geeft een overzicht van de productgroepen en de verdieping van de productgroepen.

3.2.1. Inkoopproces

Alvorens E-procurement geïntroduceerd wordt in dit hoofdstuk, wordt eerst het inkoopproces beschreven. Het inkoopproces is het samenhangend proces met het artikelbeheer. Binnen een optimaal inkoopproces kunnen de activiteiten voor het uitvoeren van inkoop in een zevental stappen worden onderverdeeld. De indeling hiervan is gebaseerd op onderlinge samenhang en opvolging van verschillende inkoopactiviteiten, (Prof. Dr. A. van Weele, 2007) aangevuld met de stap 'Implementeren'. Zie hiervoor onderstaande figuur:



Figuur 2 Inkoopproces ISS

De eerste drie fasen vormen het tactische proces en de laatste vier fasen vormen het operationele proces. De overgang van tactisch naar het operationele proces ligt op het punt waar het contract wordt afgesloten. Het tactische gedeelte heeft betrekking op alle activiteiten tot aan de totstandkoming van het contract. Het operationele gedeelte gaat uit van de aanwezigheid van een contract en omvat alle overige activiteiten om de producten of diensten af te nemen.

In het zesstappenproces van Prof. Dr. A. van Weele wordt niet gesproken over implementeren van de keuzes of draagvlak creëren binnen de organisatie. Met Navision Core en haar geïntegreerde functionaliteiten is dit een essentieel onderdeel om het bestelproces optimaal in te kunnen zetten.

Binnen ISS wordt Navision Core ingezet als ondersteuning in het bestelproces en artikelbeheer. Hierin valt onderscheid te maken tussen het inkoopprocessysteem en het inkoopinformatiesysteem. Het inkoopprocessysteem is gericht op het ondersteunen en uitvoeren van de operationele processen zoals 'artikelbeheer', 'bestellen' en 'afhandeling facturatie'. Binnen het inkoopprocessysteem worden administratieve taken zoveel mogelijk efficiënt ingericht door de ondersteuning van een geautomatiseerde inkoopprocessysteem. Hierdoor wordt tijd bespaard en de kans op fouten en fraude geminimaliseerd. Het inkoopinformatiesysteem is erop gericht informatie te verstrekken ten behoeve van de sturing

van de inkoop. Een optimaal inkoopinformatiesysteem biedt de mogelijkheden om informatie te verkrijgen ten behoeve van tactische en strategisch managementinformatie.

3.3. King

ISS besteedt sinds 2009 de reguliere leverantie aan- en fysieke distributie van diverse producten uit aan King. Deze zal als uitvoerende partij zorg dragen voor een adequate leverantie van de bovengenoemde producten op ISS locaties, tegen zo laag mogelijke kosten. King conformeert zich aan de inkoopafspraken die ISS met andere partijen maakt, voor zover die betrekking hebben op de door King te leveren goederen.

ISS bepaalt zelfstandig de samenstelling van het assortiment materialen, middelen en producten dat aan haar locaties wordt aangeboden. Alleen na uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van een bevoegd ISS functionaris is King toegestaan een artikel uit het Vaste Assortiment tijdelijk te vervangen door een ander artikel. Tevens is afgesproken dat artikelen uit het assortiment van ISS die niet bruikbaar zijn voor derden, zoals kleding met ISS logo of artikelen, die voorzien zijn van het ISS beeldmerk, op voorraad voor rekening van King worden gehouden. Dit geldt tevens voor artikelen die King in haar assortiment houdt enkel en alleen voor ISS. (interview T. Nijgh en R. van Zoelen, bijlage 8 en 9)

Indien ISS of één van de door geselecteerde leveranciers besluit een artikel te saneren, gelden de volgende afspraken;

- ISS of de betreffende leverancier meldt de sanering minimaal vier weken tevoren aan alle betrokkenen;
- Na sanering verplicht ISS zich tot een maximale hoeveelheid van twee maanden regulier verbruik, of langer als dat door ISS specifiek gewenst is en tussen de partijen schriftelijk in een addendum is overeengekomen;
- Onder regulier verbruik wordt verstaan: het gemiddelde maandverbruik door ISS van het betreffende artikel, berekend over de laatste zes maanden voorafgaand aan de maand waarin de sanering is aangekondigd.

Artikelen die buiten het door ISS gedefinieerde VA vallen, zogenaamde exoten, worden door King aan ISS geleverd.

- King zal hiervoor in eerste aanleg artikelen uit haar eigen assortiment aanbieden waarbij een voorkeur geldt voor artikelen van de leveranciers waarmee ISS overeenkomsten heeft afgesloten.

De totale prijs van een levering bestaat uit drie componenten, te weten; inkoopprijs ISS, productprijs, exoot en stopkosten per levering.

ISS maakt zelfstandig inkoopafspraken met leveranciers, daaronder vallen:

- De prijs die ISS met de leverancier heeft afgesproken;
- Het respecteren door King van het prijsbeleid van de leverancier tegenover derden en King in de rol van zelfstandig inkopende partij ten behoeven van eigen handelsactiviteiten;
- De verkoopprijs die King zal hanteren naar ISS locaties.

ISS en King zullen gezamenlijk zorgen voor eventuele negatieve verschillen tussen aan- en verkoopprijs van King. ISS kan artikelen uit het eigen assortiment van King opnemen in het VA. In dit geval treedt King op als gewone leverancier en worden op artikelniveau prijsafspraken gemaakt.

Artikelen die buiten het door ISS gedefinieerde assortiment (VA) vallen, zogenaamde exoten;

- Worden in principe door King aan ISS geleverd tegen de door King geldende netto inkoopprijs, verhoogd met een vast maximale marge en indien mogelijk tegen een lagere prijs.
- De prijzen zullen nimmer hoger zijn dan die vermeld in de meest recente bruto prijslijst van de betreffende leverancier;

ISS en King zijn overeengekomen het tarief voor 'Stopkosten' te differentiëren naar de waarde van de bestelling.

Daarnaast zal King een continue, adequate meting van leveranciersprestaties van de toeleverende leveranciers uitvoeren en zal hierover periodiek (minimaal één keer per kwartaal) rapporteren aan ISS. Dit om de verantwoordelijkheid voor eventuele leverings- of kwaliteitsproblemen op de juiste plaats te kunnen neerleggen. King houdt minimaal één keer per jaar een leveranciersbeoordeling en rapporteert de uitkomsten hiervan aan ISS.

Uitvoering

King verzorgt de distributie met eigen middelen volgens een met ISS afgestemd routeschema. In principe wordt hierbij gewerkt met vaste chauffeurs op vaste routes. Routes worden uitgevoerd van maandag tot en met vrijdag en niet op erkende feestdagen. Voor eventuele wijzigingen in deze constructie is de uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van ISS noodzakelijk.

ISS spant zich maximaal in om het bestelgedrag van de locaties aan te laten sluiten op het afgesproken routeschema. Het is in deze 'opvoeden' van de ISS organisaties wordt beschouwd als een gezamenlijke doelstelling van ISS en King. De doorlooptijd van een bestelling tot aan aflevering is minimaal vier werkdagen en is als volgt opgebouwd:

Dag 0 of eerder:	Inbrengen bestelling in Navision Core door ISS
Dag 1 11.00 uur	Verzending elektronische bestelgegevens van ISS naar King
Dag 1 12.00 uur	Inlezen elektronische bestelgegevens door King
Dag 1 14.30 uur	Alle bestellingen gecontroleerd en geaccepteerd in inkoopstelsel
Dag 1	Maken ritplanning en genereren picklists
Dag 2	Orderpicking in magazijn
Dag 3	Beladen vrachtwagens
Dag 4	Afleveren op locatie
Dag 5	Gereedmelding en facturatie

Indien dag 4 niet samenvalt met het routeschema zal worden gewacht tot de eerste afleverdatum in het routeschema. Exoten die op dezelfde dag als de reguliere bestelling (VA) voor dezelfde locatie worden besteld, worden samengevoegd tot één levering en worden als één levering gefactureerd. Bestelling van artikelen gebeurt per stuk. Verpakkingen van losse artikelen gebeurt in duidelijk herkenbare ISS verpakking. Voor het overige wordt gebruik gemaakt van verpakking van de leverancier. Aflevering van een bestelling dient in één keer te geschieden op een per object gespecificeerde plaats en wijze en volgens specifieke instructies.

Bij iedere aflevering zullen een pakbon en zogenoemde servicekaart worden toegevoegd. Indien de ontvanger van ISS een afwijking op de pakbon constateert, zal hij/zij dat melden aan de betreffende ISS functionaris door middel van de servicekaart, vergezeld met de pakbon. Op de servicekaart wordt aangegeven of een kosteloze nalevering dan wel een creditering van het verschil gewenst is. Is geen voorkeur aangegeven, dan zal King het verschil crediteren.

Deellevering

Indien een order (inclusief eventuele exoten) niet compleet is om tijdig af te leveren, zal King contact opnemen met de besteller om af te stemmen of de order incompleet mag geleverd

worden, of dat er gewacht kan worden met leveren totdat de order compleet geleverd kan worden. King registreert de oorzaak van het niet tijdig compleet zijn van de order. Hierin worden de volgende mogelijkheden onderscheiden:

- Ontbreken of tekort van VA artikel – oorzaak bij King door onvoldoende voorraad;
- Ontbreken of tekort van VA artikel – oorzaak bij te late levering van toeleverancier;
- Ontbreken van exoot;
- Te late melding van opstart.

Indien de besteller ervoor kiest de order incompleet af te laten leveren en een nalevering wenst zullen de kosten van de nalevering per hierboven geredeneerde oorzaak verdeeld worden tussen ISS en King per geval.

Bestellingen

Met EDI berichtuitwisselingen wordt door NC purchase order naar de Enterprices Service Bus, een architecturale softwareconstructie waarmee de communicatie tussen partijen vereenvoudigd wordt, van King verzonden. Hierin worden alle bestellingen verzameld tot 11.00 uur en daarna in een bulk in XML format verzonden naar de applicatie van King, Axapta. Bestellingen worden dagelijks voor 11.00 uur aan King verzonden,. Indien King om 12.00 uur nog geen bericht van ISS ontvangen heeft zal zij contact opnemen met de applicatiebeheerder van ISS om het bericht alsnog te doen verzenden.

Facturering en betaling

Facturatie geschiedt na levering per order met vermelding van ordernummer. Aanvullende in rekening te brengen kosten worden, voor zover voor rekening van ISS, separaat gefactureerd respectievelijk gecrediteerd.

Kwaliteit

King garandeert een leveringsbetrouwbaarheid van 98%, uitgedrukt in totaal aantal bestellingen en percentage van het aantal bestelling op tijd, volledig, compleet en op de juiste wijze werd uitgeleverd (On Time in Full). Met op tijd wordt bedoeld binnen de afgesproken levertijd op de dag volgens routeschema of, indien afwijkend, op de afgesproken dag. Met volledig en compleet wordt bedoeld alle bestelde artikelen in de bestelde aantallen.

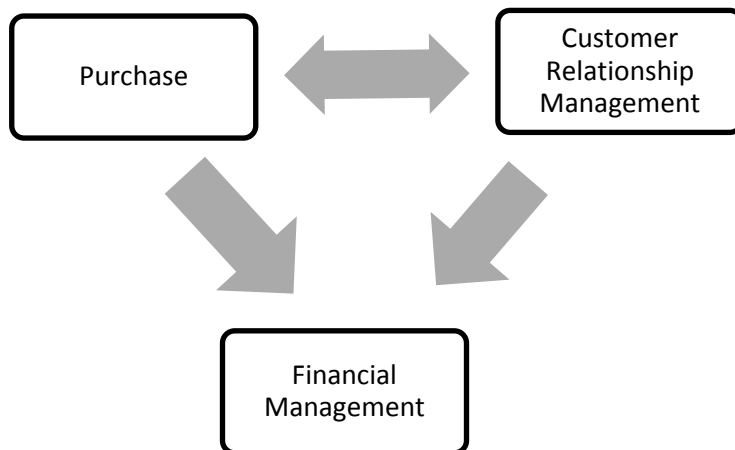
Communicatie

Alle algemene en operationele communicatie met betrekking tot de overeenkomst tussen ISS en King zal lopen via de betreffende ISS functionaris. Prijswijzigingen, prijsafspraken voor nieuwe producten en wijzigingen met betrekking tot de overeenkomst geschieden uitsluitend na goedkeuring van de manager Procurement van ISS.

3.4. Navision Core (NC)

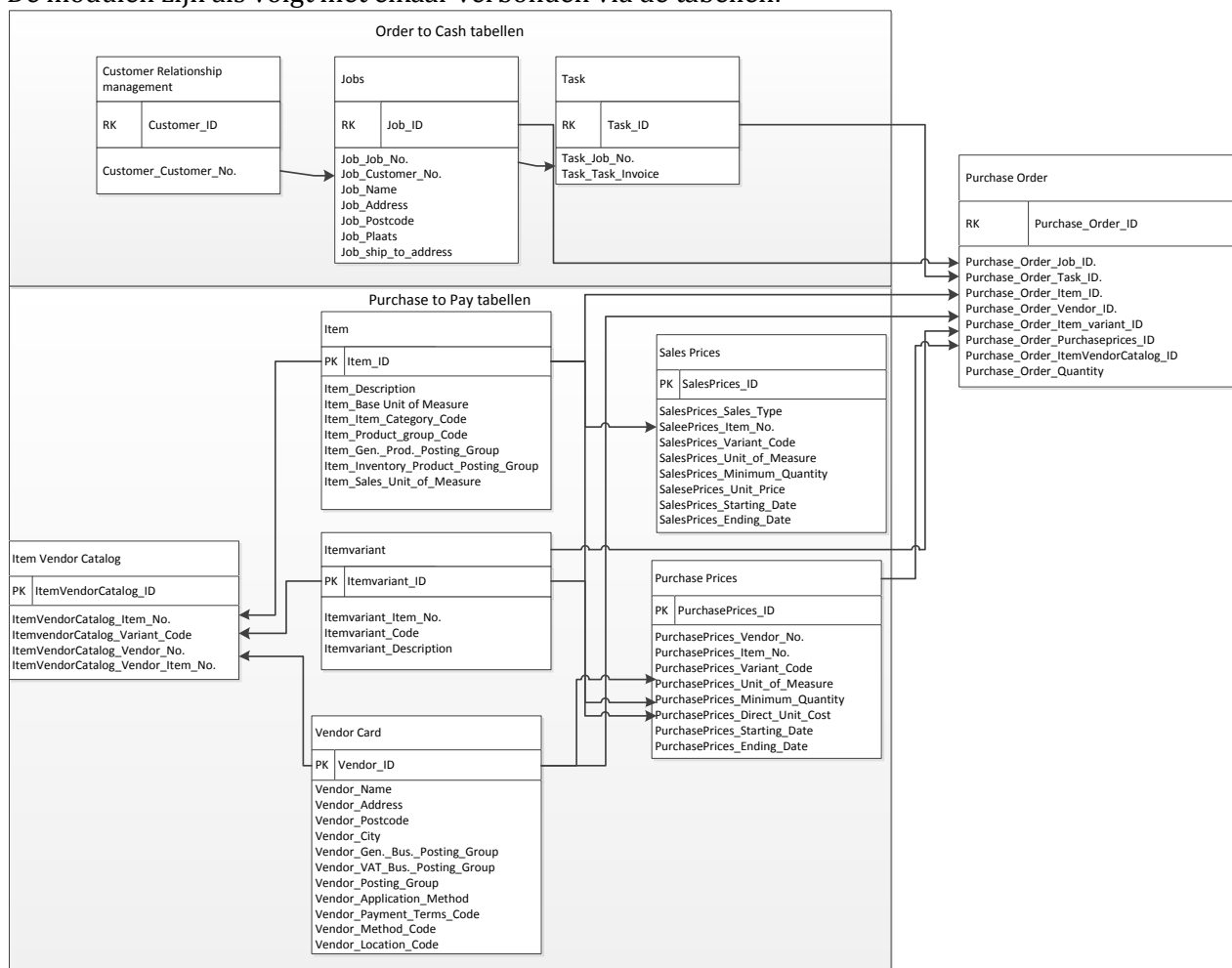
NC is een ERP software product van Microsoft en onderdeel van de Microsoft Dynamics familie. NC biedt geïntegreerde functionaliteiten aan ter ondersteuning van; financieel beheer, supply chain management, customer relationship management, verkoop en marketing en service management. ISS heeft gebruikerslicenties gekocht voor de software en beheert het systeem met een eigen database server. In bijlage 7 wordt global het datamodel van Navision Core weergegeven.

De modules van NC zijn met elkaar verbonden met diverse tabellen om de End-to-End processen te realiseren.



Figuur 3 Processen betrokken/ afhankelijk van Purchase to Pay

De modules zijn als volgt met elkaar verbonden via de tabellen:



Figuur 4 Samenhang modules Navision Core

De afhankelijkheden tussen de modules zijn als volgt te definiëren:

Modules Financial en Customer Relation Management

- De Job en Task uit Costumer Relation Management zijn de basis voor de kostenallocatie in Financial en de basis voor managementinformatie.

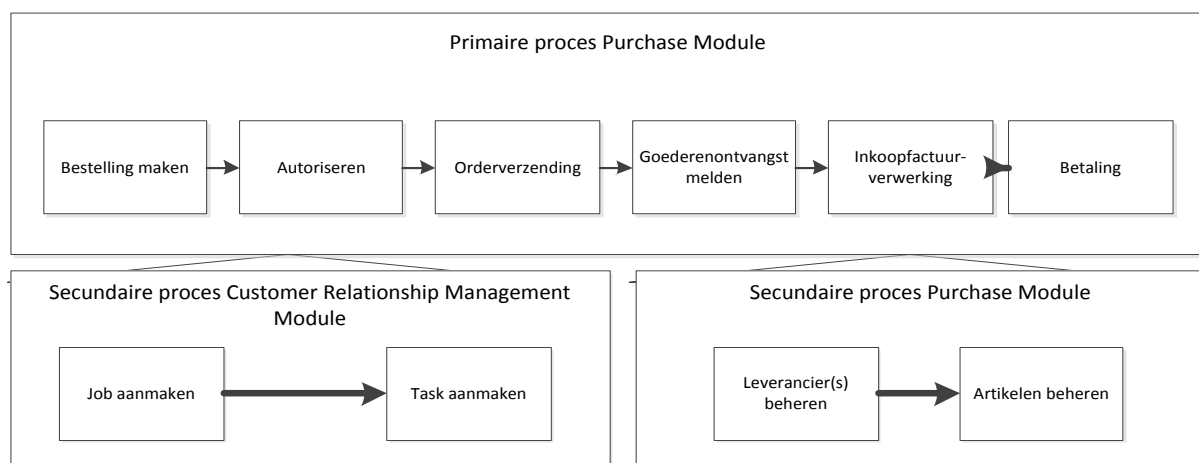
Modules Customer relationship management en Purchase

- Job_ID en Task_ID in Customer relation management bepalen de afleverlocatie van de Purchase Order..
- Combinatie van deze twee modules geeft in Customer Relationship Management managementinformatie over welke inkopen gedaan zijn voor welke klant.

Modules Purchase en Financial

- Met het ontvangst melden van de goederen in Navision Core treedt de verplichtingenadministratie in werking en worden de inkoopkosten en verkoopkosten opgenomen in de financiële administratie als de te verwachte uitgaven.
- Met het administreren van de inkoopfactuur wordt de reservering van de verplichtingenadministratie omgezet naar daadwerkelijke kosten.

NC is een standaardapplicatie waarin de module Purchase afdwingt om conform een standaard en uniform proces items te bestellen. Bestellingen kunnen uitsluitend via het systeem geplaatst worden, mits de (toe)leverancier en artikelen in NC is opgenomen zijn. Onderstaand wordt het purchase proces gevisualiseerd met een procesflow;

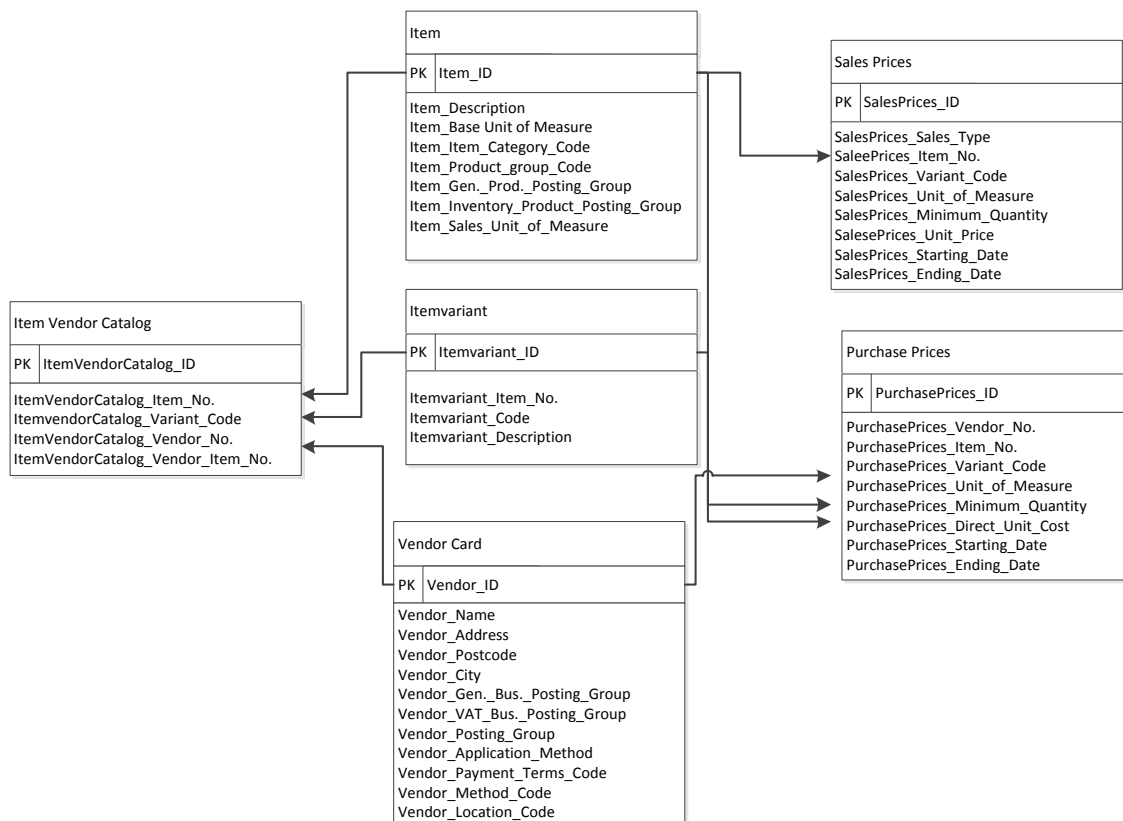


Figuur 3 Procesflow Purchase Module Navision Core

Daar NC geïntegreerde functionaliteiten biedt, dwingt zij in het onderdeel 'artikelen beheer' af dat de tabellen Item, Itemvariant, Vendor Card verbonden zijn met de tabellen Item Vendor Catalog, Sales Prices en Purchase Prices. De verbintenis in de tabellen draagt zorg voor informatie in de bestelling en stuurrapportages voor Procurement en Finance. NC dwingt in het bestelproces af dat aan de volgende stappen wordt voldaan alvorens een purchase order gerealiseerd kan worden:

- Leverancier is opgenomen in de Vendortabel;
- Artikelen zijn opgenomen in de Itemtabel;
- Per artikel worden variants aangemaakt in de Varianttabel;
- Na opvoer Vendor, Items en variants, wordt de VendorCatalog aangemaakt waarin de artikelnummer van de toeleverancier zijn opgenomen;
- Na het benoemen van de VendorCatalog worden de tabellen Purchase- en Salesprices gevuld per variant.

Onderstaand is in een relatiediagram de onderlinge verbintenissen weergegeven welke nodig zijn om te komen tot een purchase order met items (hier zijn de Customer Relationship Management buiten beschouwing gelaten):



Figuur 4 Relatiediagram 'artikelen beheren'

De koppeling tussen de tabellen dragen zorg voor het realiseren van een inkooporder met inkooprijzen. Indien een gegeven uit één van de tabellen ontbreekt kan een purchase order niet worden verstrekt in verband met incomplete informatie, waardoor het bestelproces stagneert.

3.5.1. Beheer Navision Core

Met het introduceren van NC hebben de afdelingen op het Shared Services Center hun transactionele manier van werken moeten wijzigen naar een conceptuele manier van werken. Dit leidt tot het weerleggen van verantwoordelijkheden. Keuzes die betrekking hebben op het beheer van het bestelproces zijn;

- Centraal beheer Customer Relation Management, opvoer Jobs en Tasks op de afdeling Contractbeheer en Facturatie in plaats van operationeel. Dit om zorg te dragen voor een tijdige en uniforme opvoer van de aflevergegevens;
- Centraal beheer Purchase, opvoer Vendor(s) en items op basis van inkoopcontracten aangereikt door Procurement aan de afdeling Purchase to Pay. Het aanmaken van de purchase order wordt gerealiseerd door de operatie, maar gemonitord door de afdeling Purchase to Pay.

Het beheer is tot dusver ingericht dat de beheerafdelingen handmatig het onderhoud per artikel realiseren. Hierbij worden de velden, benoemd in het relatiediagram, gemuteerd of verrijkt in de Itemtabel en de daaraan verbonden tabellen. De mutaties worden per mail door de afdeling Procurement aan de afdeling Purchase to Pay verstrekt in een Excel file.

Een alternatief dat NC biedt, is de mogelijkheid om nieuwe data per importfile te importen, de formaten van deze importfile zijn;

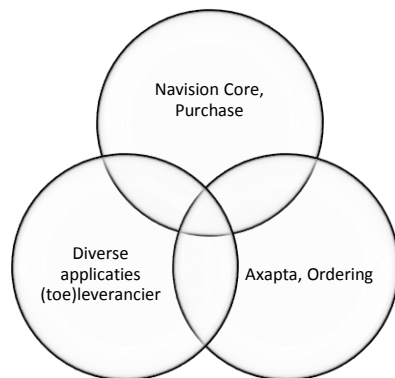
1. Excel, of;
2. Tekst file (.txt of .csv)

Importeren kan gerealiseerd worden met een import van regels in één voor gedefinieerde Purchase document of als een import van meerdere documenten met header en regelinformatie. Er is geen standaard lay-out vereist voor het importbestand, echter wel voor de informatie die geïmporteerd wordt. Dit dient per veld in aparte kolommen benoemd te worden of gescheiden worden in tekstbestanden met een ';' teken.

Nadat de importfile gedefinieerd is, dient in NC de Import Template gemaakt te worden, waarin de mapping naar de tabelvelden in NC bepaald wordt. Het risico van deze methode is dat er geen automatische inputcontrole plaatsvindt. Hierdoor dient de verificatie van mutaties alsnog handmatig te gebeuren.

3.5.2 Navision Core en Supply Chain Management (SCM)

Het inkoopproces van ISS als onderdeel van een keten van bedrijven, valt te bekijken vanuit het SCM perspectief (Assen, van M. et. Al., 2010). SCM gaat om het meten, (her)ontwerpen, realiseren en coördineren van een excellente keten, of zelfs van een heel netwerk van organisaties die met elkaar verbonden zijn door diverse processen en activiteiten waarmee waarde wordt gecreëerd voor de eindklant in de vorm van producten en diensten.



Figuur 5 Samenhang Navision Core en Supply Chain Management

De afhankelijkheden tussen de diverse applicaties in de keten kunnen als volgt worden gedefinieerd:

Diverse applicaties (toe)leverancier en NC Purchasing

De applicaties van de fabrikant bevatten artikelgegevens die in NC dienen overeen te komen om een mutaties of verrijkingen van de gegevens te realiseren.

NC, Purchasing en Axapta Ordering

Orders worden per EDI verzonden naar Axapta om het orderproces op te starten.

- Bij incorrectheden tussen de order vanuit NC en de itemgegevens in Axapta zal; de order niet opgenomen worden in het orderproces van King en dient de order handmatig gecontroleerd te worden en gecorrigeerd te worden bij King na telefonisch overleg.

Axapta Ordening en diverse applicaties (toe)leverancier

King koopt op basis van de inkoopafspraken items in bij de leveranciers om de voorraadvolume optimaal te houden en dient dezelfde inkoopgegevens in hun applicatie te genereren zoals ze opgenomen zijn bij de (toe)leveranciers is samenspraak met ISS.

- Bij incorrectheden tussen de inkoopgegevens van King en de leveranciers, zal er stagnatie ontstaan in de levering van de items, daar de verschillen handmatig onderzocht dienen te worden.

Supply Chain Management vs. Logistiek management

Het grote verschil tussen SCM en logistiek management (Ploos van Amstel, W et al., 2010) is het bereik waarop managementbeslissingen betrekking hebben. Logistiek management richt zich op de bedrijfsspecifieke transport, fleetmanagement, warehousing, afhandeling en voorraadbeheer. Logistiek management is onderdeel van SCM, maar daar komen de inkoop en productie dan bovenop. Daarnaast gaat het bij SCM om coördinatie, samenwerking en integratie met andere ketenpartners. SCM beschouwt de keten als één geheel.

Integratie

Bij integratie gaat het om de coördinatie van diverse productie- en logistieke activiteiten tussen partners in de keten. Belangrijke managementvraagstukken zijn bijvoorbeeld het oplossen van organisatorische barrières, het afstemmen van diverse strategieën en het versnellen en verwerken van processen in de supply chain. Integratie is hiermee dan ook een belangrijk kenmerk van SCM.

Coördinatie

Naast de hierboven genoemde integratie, een noodzakelijk aspect voor het structureren van de supply chain, is het belangrijk om de service- en goederenstromen, de informatiestromen en de financiële stromen te coördineren. Daarbij zijn drie aspecten van belang:

1. Het gebruik van informatietechnologie;
2. De procesoriëntatie;
3. De planning en besturing.

Ontwikkelingen in informatietechnologie maken het mogelijk om overal in de keten over de juiste real-time informatie te beschikken. Procesoriëntatie duidt op de vaardigheid om alle processen en activiteiten in de supply chain te analyseren, te optimaliseren en te beheersen. De planningsinstrumenten die beschikbaar zijn voor het plannen en besturen van de interne processen, maar ook voor het plannen en besturen van de externe processen zijn van groot belang.

Conclusie

ISS Nederland is een grote facilitaire dienstverlener en onderdeel van ISS Group te Denemarken. De afdeling Procurement is onderdeel van het Shared Service Center binnen ISS Nederland BV. Dit onderzoek heeft alleen betrekking op de afdeling Procurement, binnen de afdeling Procurement. Gestreefd wordt naar een zo optimaal mogelijke verwerving van alle goederen en diensten. De algemene doelstelling hierbij is het waarborgen van continuïteit tegen de laagst mogelijke integrale kosten tezamen met een cultuurverandering waarbij transactioneel denken plaats moet maken voor conceptueel denken door de intrede van de End-to-End processen.

Navision Core heeft invloed op de Supply Chain Management met betrekking tot de integratie en coördinatie van de bedrijfsprocessen in de supply chain.

Het antwoord op de deelvraag "Onderzoek wat de eisen zijn die Navision Core en haar processen opleggen aan de nieuwe processen" kan samengevat worden met:

Alvorens een bestelling geplaatst kan worden dient in Customer Relation Management de Job en Task aangemaakt te zijn, welke dienen als basis voor de kostenallocatie voor Finance en de doorfacturering van chargable items. De Vendor Card dient alvorens Items opgevoerd worden in NC opgenomen te zijn. Met de combinatie van VendorCard- en Itemtabel wordt de variant van het item aangemaakt, waarna de VendorCatalog, inkoop- en verkoopprijzen ingevoerd kunnen worden. Hetgeen centraal ondergebracht zal worden op het Shared Service Center. De invoer van bestelling zal in de operatie plaatsvinden en gemonitord worden door de Purchase to Pay afdeling.

4 Oriëntatie: E-business

Toenemende ontwikkelingen op het gebied van E-business kunnen de supply chain management voor ISS mogelijkheden bieden tot effectiviteit en efficiëntie. In dit hoofdstuk wordt inzicht verkregen in de mogelijkheden voor het toepassen van vormen van E-business als hulpstuk in het artikelbeheer. Dit om te kunnen beoordelen of bepaalde vormen van E-business een bijdrage kunnen leveren aan een verdere optimalisatie van het artikelbeheer en daarmee de gewenste situatie te omschrijven.

4.1. Inleiding

De innovatie in e-business leidt tot nieuwe technologieën, nieuwe business modellen en nieuwe communicatiemethoden. Een algemeen bruikbare omschrijving van E-business is:

Wanneer een bedrijf informatie- en communicatietechnologie (ICT) volledig in de operationele bedrijfsvoering heeft geïntegreerd en eventueel de bedrijfsprocessen rond ICT opnieuw ontwerpt of het bedrijfsproces herdefinieert, betekend e-business het integreren van al deze activiteiten in de interne processen van een bedrijf met behulp van ICT (DTI, 2000).

Drijfveren voor E-business:

- Sneller inslaan van goederen;
- Sneller verzenden van goederen;
- Minder verkoop- en inkoopkosten;
- Minder operationele kosten.

4.2. E-procurement

Een algemene bruikbare omschrijving van E-procurement is:

De elektronische integratie en het beheer van procurementactiviteiten zoals inkoopverzoeken, goedkeuring, bestelling, bezorging en betaling tussen de leverancier en de inkoper (Chavey,2011).

E-procurement dient gericht te zijn op het verbeteren van de vijf 'inkooprechten'(Baily et al., 1994):

1. Tegen de juiste prijs;
2. Op de juiste tijd geleverd;
3. Van de juiste kwaliteit;
4. In de juiste hoeveelheid;
5. Uit de juiste bron.

4.2.1.Vormen van E-procurement

Er bestaan verschillende vormen van E-procurement, echter de enige die betrekking heeft op het operationele inkoopproces, zoals gedefinieerd in hoofdstuk drie, is E-ordering.

Bij E-ordering wordt ondersteuning geboden aan de operationele inkoopstappen bestellen en bewaken. E-ordering betreft het elektronisch aanvragen, bestellen en bewaken van producten en diensten door geautoriseerde gebruikers bij de leverancier, binnen kaders

(raamovereenkomst en catalogus) die in de tactische fasen van het inkoopproces zijn afgesloten. De raamovereenkomsten worden overgezet naar een elektronische catalogus waaruit geautoriseerde gebruikers direct kunnen bestellen bij de betreffende leverancier. Mogelijkheden binnen E-ordering zijn:

1. Sell-side e-procurement: Directe inkoop van producten op de website van de leverancier. Doorgaans geen integratie met het procurementstelsel van de koper.
2. Buy-side e-procurement: Integratie van de catalogi van leveranciers met het procurementstelsel van de koper.

Sell-side e-procurement

Directe inkoop van producten op de website van de leverancier. Doorgaans geen integratie met het procurementstelsel van de koper.

Om gegevens up-to-date te houden is het mogelijk op de website van de leverancier te bestellen en via de Open Catalog Interface (OCI), (een standaard formaat gebruikt voor het veldmappen tussen de leverancierscatalogus en een ERP applicatie). Dit om de gegevens van de applicatie van de leverancier rechtstreeks in Navision Core te importeren. Door een order te plaatsen op de website (winkelmandje) van de leverancier, wordt de bestelling geïmporteerd in NC. Door de importgegevens te koppelen aan een purchase order en de purchase order als ontvangst te registreren in NC, wordt een verplichting aangegaan op grootboekniveau. Op artikelniveau is registratie alleen mogelijk wanneer het artikelbestand van de leverancier opgenomen is met actuele prijzen en artikelgegevens in de database van NC.

Voordelen:

- Up-to-date gegevens;
- Kans match factuur en PO groot;
- Efficiënt;
- Ruim assortiment mogelijk;
- Technisch beheer bij leverancier;

Nadelen:

- Controle prijsmutaties moeilijk;
- OCI wordt niet door NC ondersteund;
- Geen dimensies toe te wijzen;
- Geen koppeling aan Productgroepen ten behoeve van managementinformatie;
- Externe koppelingen naar websites leveranciers kunnen niet in Navision aangemaakt worden;
- Autorisatieflow inbouwen en onderhouden in database leverancier;
- Klantgegevens waar ISS levert worden opgenomen in database leverancier, dit dient bij klantafname op toevoeging tevens onderhouden te worden.

Buy-side e-procurement

Integratie van de catalogi van leveranciers met het procurementstelsel van de koper. De database van ISS is hierin de basis en worden alle artikelen in NC opgenomen. Via een automatisch geïntegreerde interface zullen mutaties in de inkoopstelsels van King, (toe)leveranciers en NC worden onderhouden.

Voordelen:

- Beheer bij ISS;
- Up-to-date zijn van gegevens;
- Kans match factuur en Purchase order groot;
- Controle en borging bij ISS;
- Directe koppeling aan de productgroepen;
- Directe koppeling aan leverancier;
- Dimensies worden direct ingeregeld.

Nadelen:

- Beheer prijsmutaties, artikelmutaties zeer arbeidsintensief.
- Up-to-date zijn van gegevens bij “dagprijzen” nauwelijks realiseerbaar

Om E-business toe te kunnen passen is het van belang de bedrijfs- en gebruikersvereisten voor het nieuwe systeem te begrijpen. De gebruikelijke analyseactiviteiten kan worden onderverdeeld in het begrijpen van het huidige proces en het bedenken van mogelijke alternatieven voor de implementatie van e-business.

Risico's van E-procurement

Organisatorische obstakel voor de introductie van E-procurement is onder andere omscholing van werknemers.

De belangrijkste obstakels in E-procurement zijn het gebrek aan vertrouwen in handelspartners (Potter, 2000). Potter is van mening dat identificatieverificatie het belangrijkste knelpunt is. In zijn woorden 'Men moet weten met wie men te maken heeft. Men moet de zekerheid hebben dat hun berichten niet worden onderschept of gecorrumpeerd. Belangrijker nog, de berichten moeten juridisch onweerlegbaar zijn, met moet zich naderhand niet kunnen distantiëren van een bepaalde toezegging'.

Met E-procurement wordt een kostenbesparing gerealiseerd door werknemers in staat te stellen zelf artikelen in te kopen, hierdoor is er altijd een risico van misbruik. Dit staat bekend wilde of niet geverifieerde inkoop en is altijd in meer of mindere mate aanwezig. Andere hiaten bij E-procurement is dat het gebruik van nieuwe technologieën vaak afdwingt tot het overwegen van nieuwe processen en daarbij verandermanagement met zich meebrengt. De belangrijkste technische uitdaging is het bijwerken of vervangen van inkoopssystemen voor integratie met veel verschillende leveranciers of elektronische markten.

4.3. Enterprise Resource Planning systeem (ERP)

Een algemene, bruikbare omschrijving van een ERP systeem is:

Een ERP systeem is als een samengestelde zakelijke softwaresysteem waarmee het bedrijf het grootste deel van de bedrijfsprocessen kan automatiseren en integreren, gemeenschappelijke gegevens en werkprocessen bedrijfsbreed kan delen en informatie realtime kan samenstellen en beschikbaar kan maken op het gebied van financiën, personeel, fabricage, logistiek, verkoop en marketing (Shanks, Seddon en Willcocks, 2003).

Omdat men veel informatie met ketenpartners moet delen, dienen de verschillende systemen van de partijen hierop afgestemd te zijn. Wanneer het ERP systeem van een partij in de supply chain geen informatie kan uitwisselen met het ERP systeem van een andere partij, dan zal dat de samenwerking ernstig belemmeren.

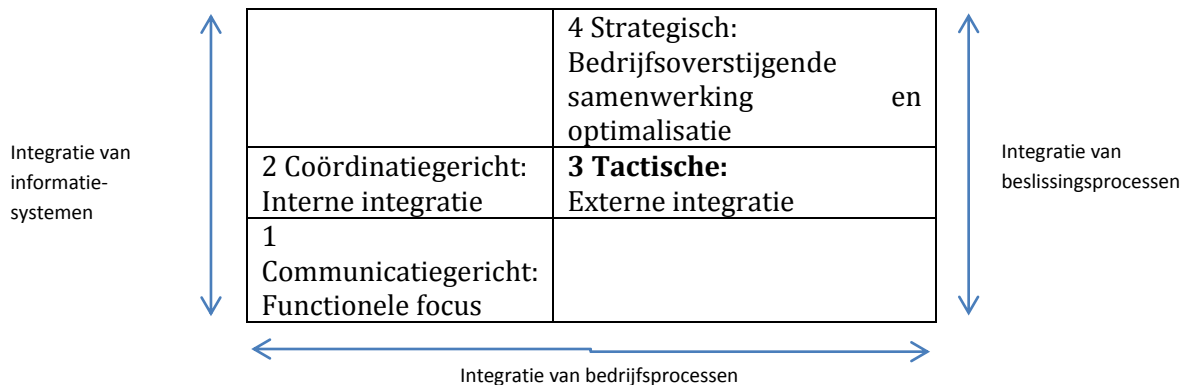
Geschiedenis ERP

ERP systemen en voorlopers ervan, zoals MRP I (material Requirement Planning), MRP II (manufacturing resource planning) en DRP (distribution Requirements Planning), waren de grote vernieuwingen van de jaren negentig. Deze systemen hadden met name het doel de transactiekosten te verlagen via geautomatiseerde interacties, operationele informatievoorziening en informatieverwerking tussen verschillende bedrijfsfuncties. ERP biedt een organisatie een gemeenschappelijke databron. Inmiddels worden ERP systemen steeds

meer ontwikkeld met als doel bedrijven te veranderen in extern gerichte organisaties; ze bieden informatievoorzieningen voor samenwerking in de supply chain. Open- en webbased ERP systemen, ingebouwde portals en EDI/XML maken het mogelijk met andere bedrijven data te delen en transacties sneller te verwerken.

4.4. Niveaus van ERP professionaliteit en integratie

Overeenkomstig de classificatie van samenwerking en integratie tussen partijen in de supply chain kan het professionaliteitsniveau van het ERP gebruik in de supply chain als volgt geclassificeerd worden (naar Muckstadt et al., 2004).



Figuur 6 Volwassenheidsstadium in ERP gebruik en SCM integratie (naar Muckstadt et al., 2004)

Niveau 1: Communicatiegerichte bedrijven

Deze bedrijven gebruiken het ERP met name voor interne doeleinden, zij maken functioneel gebruik van ERP als zijnde productieplanning. Middelen- en dienstenplanning gebeurt onafhankelijk van de productieplanning op basis van fysieke orders die nodig zijn voor het realiseren van de productie en op basis van forecasting op historische gegevens.

Niveau 2: Coördinatiegerichte bedrijven

Deze bedrijven hebben een hogere mate van integratie bereikt. Zij integreren productieplanning, behoeftecoördinatie en distributieplanning.

Niveau 3: Tactisch samenwerkende bedrijven

Deze bedrijven zijn gericht op externe integratie, ofwel bedrijfsoverstijgende samenwerking en optimalisatie. Zij beginnen ERP te gebruiken voor het realiseren van een moderne supply chainconcept, waarbij voorraadposities realtime worden beheerd. Soms gebeurt dit gecombineerd met handmatige methoden als handmatige invoer, via de fax of email, tot aan een echte integratie door het verbinden van twee of meer ERP systemen via Enterprise Application Integration (EAI). EAI stelt organisaties in staat transactionele data echt real-time uit te wisselen.

Niveau 4: Strategisch samenwerkende bedrijven

Deze vorm van bedrijven integreren niet alleen hun informatievoorziening, maar nemen gezamenlijk plannings- en optimalisatiebeslissingen. Zij gaan samen verder met het gezamenlijk plannen, voorspellen en bevoorraden. Dergelijk geïntegreerde en gecentraliseerde supply

chainplanning, waarmee bijvoorbeeld het opslingereffect³ in de supply chain kan worden voorkomen.

De kenmerken per niveau staan in onderstaand niveau weergegeven:

	Communicatie-gericht: functionele focus	Coördinatie-gericht: interne integratie	Tactisch: Externe integratie	Strategisch: Bedrijfsoverstijg-ende samenwerking en optimalisatie
Internet	Zichtbaarheid	Catalogus	Uitwisseling	Geautomatiseerde handel
Integratie	Geen	Batchgewijs	Inter-enterprice	Supply cahinnetwerken
Supply chainplanning	Geen	Informele demand planning	Formele overall- demandplanning	Geïntegreerde supply- chainplanning
Productie-scheduling	Basis MRP	MRP II	Constraint based	APS
Integratie met toeleveranciers	Fax, telefoon	EDI, fax, telefoon	EDI (traditioneel en web-based met grote toeleveranciers)	VMI, CPFR
Klantlevering	Research	Lokale voorraden	Available-to-promise	Capable-to-promise

Figuur 7 Kenmerken per volwassenheidsstadium (Balder en Denneman, 2007)

Hoewel organisatorische en sociale factoren van groot belang zijn, kan ketenintegratie alleen maar slagen met de juiste IT ondersteuning. IT connectiviteit is het verschijnsel dat verschillende IT systemen op elektronische wijze met elkaar kan communiceren. De technieken om IT systemen aan elkaar te koppelen of zelfs te integreren staan bekend onder de naam Enterprice Appliation Integration (EAI). EAI verzorgt de communicatie tussen diverse informatiesystemen, waarbij de data automatisch wordt geconverteerd om in alle gekoppelde systemen gebruikt te kunnen worden.

4.5. Business intelligence (BI)

De meeste ERP systemen zijn generiek geschreven om een groot aantal industrieën aan te spreken met breed toepasbare functionaliteiten. Ze bevatten een aantal standaardalgoritmen en intelligente componenten die ingezet kunnen worden op veelvoorkomende beslissingsvraagstukken. Daarbij zijn de huidige ERP systemen omvangrijker dan de oudere generatie ERP systemen. Het aanbod wordt nu door de leidende ERP leveranciers aangevuld met BI technologie voor verschillende operationele deelgebieden.

BI was traditioneel het verzamelen van zo veel mogelijk informatie en het analyseren en rapporteren hiervan met behulp van informatie verwerkende systemen. De huidige BI applicaties biedt meer een geavanceerde functionaliteit waarbij alle processen die te maken hebben met het verzamelen en bewerken van data uit diverse bronsystemen en het laden naar een doelsysteem.

³ Opslingereffect (naar Forrester, 1961): het verschijnsel dat een fluctuerende vraag van de eindklant toenemend versterkt wordt in de supply chain als de individuele bedrijven in de keten alleen beschikken over lokale, veelal incomplete informatie over de vraag van de eindklanten.

4.6 Artikelbeheer

Voor ISS wordt artikelbeheer omschreven als: *'er voor zorgen dat:*

- *De juiste producten ;*
- *In de juiste hoeveelheden;*
- *Tegen de juiste prijs (de laagste integrale kosten)*

beschikbaar zijn voor de organisatie. De inzet van ondersteunende middelen (informatievoorziening, methodes en procedures) bepalen de efficiëntie van het artikelbeheer.

In de literatuur bestaan verschillende visies over de precieze invulling van een optimale artikelbeheer. Een belangrijk gedeelte interpretatie is dat verdere optimalisatie van artikelbeheer kan leiden tot meer effectiviteit en efficiëntie.

Onvoldoende afstemming hierin leidt tot stagnaties in de goederenstroom, het niet op tijd leveren en hoge logistieke kosten. Informatiesystemen moeten voor de partijen die de informatie in de supply chain van een bedrijf gaan gebruiken, voor transparantie en zichtbaarheid zorgen. Deze partijen kunnen werknemers en leveranciers in de logistiek of klanten zijn. Informatiesystemen vervullen een belangrijke functie om die zichtbaarheid te leveren.

Onderzoek van Legner en Schemm (2008) duidt op twee typen problemen bij informatie-uitwisseling en coördinatie:

1. De transactionele informatiestroom waardoor de fysieke vraag en supply chain kan worden gecoördineerd en;
2. De contextuele informatiestroom die verzekert dat leveranciers en (toe)leveranciers gegevens op dezelfde manier interpreteren.

Ze leggen uit dat een bekend probleem de informatieasymmetrie is, die leidt tot versterking van het vraagsignaal en fluctuering van het voorraadniveau door de supply chain heen. Hoewel deze asymmetrie kan worden verkleind door gebruik van technologie, wordt ze belemmerd door technische obstakels zoals gebrek aan standaarden of deskundigheid of implementatiekosten.

Deze vereisten voor het bezorgen van informatie onderstrepen de noodzaak van een geïntegreerde supply chain database met verschillende invalshoeken voor verschillende partijen. Een belangrijk aspect van een moderne infrastructuur is het gebruik van een centrale operationele database, zodat informatie tussen de processen en toepassingen kan worden uitgewisseld. Deze database maakt meestal deel uit van een ERP systeem.

Gegevens standaardiseren

De problemen met het uitwisselen van informatie tussen incompatibele systemen met formaten die niet standaard zijn, wat tot herinvoeren van de informatie kan leiden, is een groot obstakel in SCM.

Iedere organisatie heeft databases of catalogi met informatie over de producten die zij maakt, koopt of verkoopt. Echter de manier waarop ze de informatie beschrijft, verschilt door interne terminologie, concurrerende standaarden en tijdstip van de laatste update.

4.7 Toepasbaarheid E-business

Door het uitvoeren van een quickscan op de huidige situatie, op basis van interviews en theoretische kennis, is een beeld geschetst van het artikelbeheer. In de quickscan komen aan bod; inkoopbeleid, methoden en procedures, organisatie en personeel, informatievoorziening en

het inkoopproces. Met behulp van de quickscan wordt de mate van integratieniveau van het artikelbeheer in kaart gebracht.

Door middel van mondelinge interviews met de betrokkene en schriftelijke informatie vanuit ISS en het inkoopbeleiddocument worden in dit hoofdstuk de uitkomsten van de quickscan toegelicht.

Inkoopbeleid

Binnen de afdeling Procurement is een schriftelijk inkoopbeleid. In het inkoopbeleid staan de missie en de doelstelling opgenomen van de afdeling Procurement. Het inkoopbeleid is een afgeleide van de ISS strategie en moet gericht zijn op een optimale bijdrage aan de ISS doelstellingen. Dit beperkt zich niet tot algemene ISS doelstellingen omdat servicelijns zich in verschillende fasen bevinden qua omzet, organisatie en ontwikkeling. Procurement zal moeten aansluiten op de specifieke situatie en behoefte van de betreffende servicelijns. Dit betekent dat er naast algemeen inkoopbeleid ook aandacht zal zijn voor specifieke inkoopdoelstellingen voor Servicelijns.

Uiteindelijk zullen de voorstellen in het beleidsplan moeten zorgen voor:

- Borging van een effectief, transparant inkoopproces;
- Heldere en transparante inkoopafspraken en voorwaarden met leveranciers;
- Een hogere kwaliteit van afgenomen producten en diensten en dus een betere kwaliteit van onze dienstverlening;
- Het vergroten van de zichtbaarheid van Procurement binnen ISS het beperken van bedrijfsrisico's;
- Het beter kunnen beheersen en optimaliseren van achterliggende financieel/administratieve processen;
- Een profilering van ISS als een professionele inkooppartij zowel in- als extern het beter grip krijgen op het gehele inkoopproces;
- Het systematisch behalen van (integrale) inkoopvoordelen.

Methoden en procedures operationele inkoopproces

Implementeren

Bij de fase implementeren start het operationele proces, waarbij het beschikbaar maken van de te bestellen artikelen gerealiseerd wordt. Er zijn verschillende manieren om verschillende artikelgegevens op te nemen in Navision Core:

- Per importfile met artikelgegevens (in batchvorm) aangeleverd door de leveranciers en geautoriseerd door Procurement; geïmporteerd met een voor gedefinieerde import template van NC;
- Handmatige invoer van individuele artikelen aangeleverd door de leverancier en geautoriseerd door Procurement.
- E-procurement solutions, Sell-side, hierbij wordt het artikelbeheer ondergebracht bij de (toe)leverancier en besteld de operatie van ISS op de site van de (toe)leverancier;
- E-procurement solutions, Buy-side, hierbij wordt het artikelbeheer ondergebracht bij ISS en met een Business Intelligence onderhouden.

Er is één persoon bevoegd om de artikelen te implementeren in Navision Core, deze implementeert alleen op verzoek van de afdeling Procurement. De afdeling Procurement is verantwoordelijk voor de communicatie tussen de artikelwijzigingen en/of artikelverrijking met King en de leverancier na implementatie van de gegevens in NC.

Binnen de implementatiefase wordt op dit moment alleen gecommuniceerd vanuit Procurement met de (toe)leverancier, King en de directie van ISS. Communiceren naar de eindgebruiker is nog niet effectief ingeregeld, wat voor het gebruik van NC een essentieel onderdeel is. Om te bestellen dient de operatie te weten van welke leveranciers artikelen in de database opgenomen zijn.

Bestellen

Bij de fase bestellen vind het plaatsen van een order bij een leverancier voor de concrete levering van een product of dienst. Voor de interne klant (operationele bestellers) zijn er verschillende benaderingen om goederen aan te vragen:

- Goederen via een Purchase Order aanvragen bij King welke via EDI verzonden wordt;
- Goederen via telefoon, fax of email aanvragen bij King door hiervoor geautoriseerde functionarissen.

Er zijn meerdere personen bevoegd te bestellen, deze zijn over het algemeen bekend bij de organisatie en via een kader van autorisaties en bestellimieten gerechtigd te bestellen. Bestellingen vinden plaats binnen de afgesloten contracten en de daarin opgenomen procedures en voorwaarden. Binnen King wordt getracht om bestellingen zoveel mogelijk het routeschema te leveren binnen vijf werkdagen. Bestellingen welke telefonisch, fax of email worden gedaan door de operatie worden door King geverifieerd bij de afdeling Procurement. Wanneer blijkt dat het artikel een exoot is waar een alternatief voor aanwezig is in NC, wordt de operatie gesommeerd het alternatief te bestellen. Indien dit niet het geval is mag King het artikel leveren uit eigen assortiment.

De aanvragen worden verwerkt in het ERP systeem, Axapta, van King en via het orderproces omgezet in een order. De order wordt vervolgens uitgeprint en verwerkt op het ISS plein van King, waar alle overeengekomen artikelen bevoorrad worden. De levering van de order is voor King de trigger te starten met het factureringsproces en wordt tenslotte verzonden naar de Purchase to Pay afdeling van ISS.

Bij overeenkomst tussen de Purchase Order en factuur start het matchingproces en wordt de factuur betaalbaar gesteld. Indien de factuur en purchase order niet matchen zal deze via een autorisatieflow de organisatie ingezonden worden (digitaal) ter fiatting. Het aantal bestellingen op jaarbasis berust zich op circa 10.000 orders bij King. Met de implementatie van NC wordt afgedwongen dat King per Purchase Order één factuur aanlevert welke volledig overeenkomt met de Purchase Order.

Bewaken

Het zorgdragen van een correcte factuurverwerking is een belangrijke activiteit in deze fase. Als de factuur in NC is verwerkt, matcht deze de factuur met de aanverwante order. Als de gegevens in overeenstemming zijn met de Purchase Order wordt de factuur gereed gemaakt te betalen volgens overeenkomstigheid door de afdeling Purchase to Pay. Bij een mismatch worden de oorzaak van de verschillen onderzocht op de afdeling Purchase to Pay waarbij ondersteuning van de besteller en/of budgetverantwoordelijke worden ingezet. Merendeel van de tijd voor de factuurafhandeling komt een groot deel voort uit de zogenaamde mismatch-facturen.

Een belangrijk onderdeel van orderbewaking is het bewaken van de levertijden en van de geleverde hoeveelheden. Over het algemeen past de besteller de orderinhoud aan naar de afgeleverde goederen waarna een factuur op basis van de daadwerkelijke levering verwerkt kan worden. De backorder zal bij de nalevering verwerkt worden in NC waarop de backorder factuur verwerkt wordt. In het algemeen vind er per telefoon, mail of orderdocumenten communicatie plaats met betrekking tot de orderbewaking.

Nazorg

Nazorg heeft betrekking op meerdere onderdelen, zoals het beoordelen van leveranciersprestaties en het herzien van de afgesloten (raam)overeenkomsten. Het structureel meten van de leveranciersprestaties gebeurt momenteel op subjectieve meningen gebaseerd op ervaringen en gebeurtenissen, gerealiseerd met een enquête door de afdeling Procurement bij de budgetverantwoordelijke. De gebrekkige methode voor het genereren van managementinformatie vanuit het inkoopstelsel zijn hiervan een grote veroorzaker. Op dit moment kan geen volledige informatie van bestellingen gerealiseerd worden, doordat niet alle bestellingen standaard via NC verlopen.

Personeel en organisatie

De afdeling Procurement bestaat uit twee FTE's. Deze zijn als volgt verdeelt:

- | | |
|---------------------------|-------|
| 1. Manager Procurement | 1 FTE |
| 2. Senior Contractmanager | 1 FTE |

De operationele bestellers binnen de servicelijn Cure and Care bestaat uit 44 FTE's. Deze zijn per klantlocatie en/of budget verdeelt over heel Cure and Care.

Daarnaast is de afdeling Purchase to Pay verantwoordelijk voor het verwerken van de inkoopfacturen van de orders. De afdeling omvat circa zes FTE's welke verdeelt zijn over de diverse inkoopfacturen van de diverse servicelijns van ISS. Deze zijn voor de servicelijns Cleaning en Cure & Care als volgt verdeelt:

- | | |
|--------------------------|-------|
| • Cleaning Services | 2 FTE |
| • Cure and Care services | ½ FTE |

Op jaarbasis worden 100.000 inkoopfacturen verwerkt, dit is gemiddeld 16.000 inkoopfacturen per FTE. King factureerde eerder per servicelijn één verzamel inkoopfactuur per maand voor alle gedane orders in de te factureren periode. Met de inkomst van NC, waarbij inkoopfacturen per Purchase Order verwerkt dienen te worden, zal het aantal inkoopfacturen met 10.000 stijgen. Dit houdt in dat bij mismatches van de inkooporders met de inkoopfacturen door incorrectheden tussen de applicaties in de keten, één FTE toegevoegd dient te worden op de afdeling Purchase to Pay ten behoeve van de inkoopfacturen van King.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijken van de afdeling Procurement zijn eenduidig en onderverdeelt naar strategisch, tactische en operationele uitvoering volgens functieomschrijving. In principe is in de praktijk de Senior Contractmanager de enige tactische inkoper binnen ISS breed en monitort hij de inkopen op productgroep niveau. In principe is er binnen ISS sprake van een strategische en tactisch centralisatie op de afdeling Procurement voor het inkoopproces, de operationele inkoop gebeurt decentraal. De verwerking van de facturen naar aanleiding van de orders worden centraal gerealiseerd bij een match en bij een mismatch decentraal ondersteund.

Informatievoorzieningen

Door middel van verdere automatisering, door een actueel inkoopstelsel en gebruik van de vormen van E-ordering, kan de administratieve werkdruk aanzienlijk worden geminimaliseerd. Hierdoor kan meer tijd vrij komen voor tactische taken op basis gemonitorde voortgang van het Purchase to Pay proces. Daarnaast biedt het inkoopinformatiesysteem de mogelijkheid om tactische en strategische managementinformatie te realiseren als basis voor het beheren van de leverancierscontracten.

Het huidige inkoopproces wordt ondersteund met NC. Dit stelsel biedt enige ondersteuning aan de operationele bestelfase als plaatsen van bestelorders, orderbewaking en

factuuraafhandeling. Met name is NC een verplichtingssysteem ter ondersteuning van de registratieactiviteiten ten behoeve van managementinformatie. Het systeem biedt mogelijkheid tot het realiseren van managementinformatie op artikelniveau, mits de artikelen zijn opgenomen in de database van NC. Indien het artikel niet is opgenomen in de database zal de factuuraafhandeling plaatsvinden op een gecumuleerd niveau waarin alleen de kostenallocatie op grootboekniveau zichtbaar is. Hierdoor is informatie genereren over bestelde artikelen inefficiënt en onvolledig en gebaseerd op gesummeerde gegevens.

Integratie

Alvorens gekeken kan worden naar de toepasbaarheid van E-business binnen de SCM tussen ISS, King en de (toe)leveranciers dienen de mogelijkheden voor ISS zijn met betrekking tot integratie geanalyseerd te worden. Hiervoor zal de volwassenheidsstadiumkenmerken bekeken worden van ISS en haar op basis hiervan een volwassenheidsniveau toekennen.

Internet (niveau 3)

ISS gebruikt het internet hedendaags naar King alleen voor uitwisseling van orders. Communicatie over artikel- en/of prijswijzigingen gebeurt per mail en niet via een webbased interface.

Integratie (niveau 2)

ISS verzend de orders batchgewijs naar King. Deze worden gecontroleerd en verwerkt per locatie in het inkoopstelsel van King. Bij incorrectheden wordt telefonisch contact opgenomen met de operatie, dit draagt zorg dat bestellingen in Axapta worden aangepast en tevens in NC aangepast dienen te worden.

Supply Chainplanning (niveau 2)

Op basis van de orders verzend King de voorraden naar de ISS locaties. Getracht wordt door King om via trendanalyses over de historie van orders een voorraad bij te houden. Door kwartaaltrendanalyses en geen maandanalyses en de fluctuerende vraag van ISS kan het voorkomen dat er een tekort of overschot ontstaat.

Productie-scheduling (niveau 1)

Met het implementeren van NC worden afspraken met de klant geadmistreerd en kunnen standaard bestellingen met een planningslijn opgenomen worden. Het verbruik of inzet van artikelen is niet opgenomen in enige planningen en worden bestellingen geplaatst op fysieke waarneming in de voorraadkast van de ISS locaties. Hierdoor wordt het ERP systeem niet gebruikt voor productie-scheduling met betrekking tot goederenverbruik.

Integratie met toeleveranciers (niveau 2):

Binnen ISS wordt alleen integratie ingezet met King voor het vaste assortiment. Integratie met de (toe)leveranciers van de goederen wordt per mail bevestigd en niet per webbased interface.

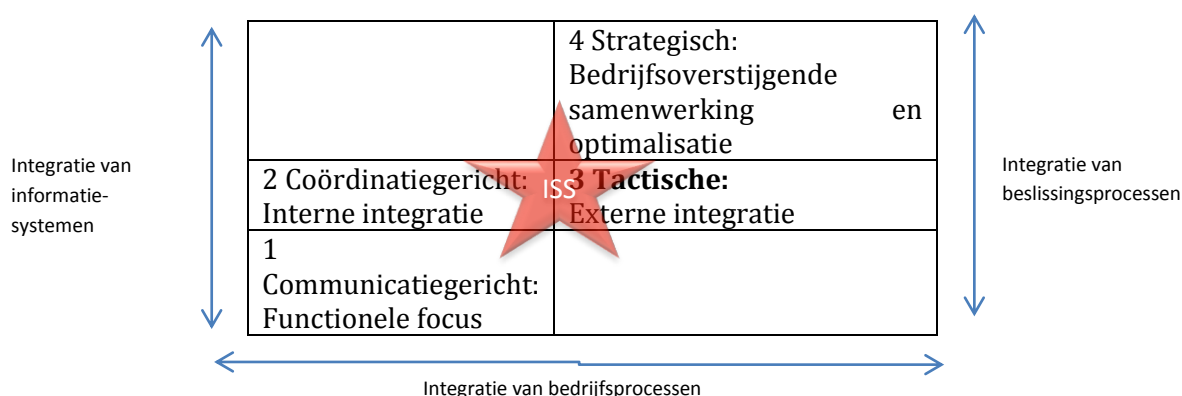
Klantenlevering (niveau 3)

King bevoorraad ISS van haar vaste assortiment producten en tracht ervoor te zorgen dat de benodigde artikelen altijd uit voorraad te leveren zijn op basis van trendanalyses.

Samenvattend komt ISS uit op:

Kenmerk	Niveau
Internet	3
Integratie	2
Supply chainplanning	2
Product-scheduling	1
Integratie met toeleveranciers	2
Klantenlevering	3
Gemiddelde afgerond (13:6)	2

Uitkomst volwassenheidsstadium voor ISS komt dan uit op een gemiddelde 2 niveau 'coördinatie en tactisch gericht' waarbij zij in de kinderschoenen staat van stadium 3.



Samenwerking is het sleutelwoord in de keten waarin ISS zich bevindt. Tot nu toe heeft ketenintegratie zich vooral gericht op de interne processen van ISS. Ketenintegratie gaat verder dan alleen interne integratie. Wanneer ISS over de gehele keten integratie realiseert vanuit verschillende perspectieven kan dit een belangrijk concurrentievoordeel opleveren.

Al om al kan ISS tevreden zijn met de stappen die reeds gezet zijn sinds de centralisatie naar het Shared Service Center. Maar mag het volwassenheidsniveau van integratie wel verhoogd worden, dit kan behaald worden met (Fujitsu, november 2011);

1. Optimalisatie eigen organisatie (strategie, processen, structuur en cultuur);
2. Mensen (functies, mogelijkheden, competentiegericht);
3. Technologie (infrastructuur en applicaties).

Het onderhoud van de artikelen binnen Navision bevat een aantal onderdelen:

- Prijzen;
- Artikel omschrijving;
- Artikelnummer van fabrikant en/of (toe)leverancier;
- Foto van het artikel;
- MSDS / PIB, (chemie);
- Assortiment, (Database);

Onderzocht is de (on)mogelijkheden om het artikelbestand zelf in beheer te houden of het artikelbestand en onderhoud bij de leverancier onder te brengen. In samenhang met de volwassenheidsstadium van ISS met betrekking tot integratie kan het geconcludeerd worden dat de Buy-side e-procurement oplossing de grootste optimalisatie van technologie teweeg kan brengen. Dit om de integratiefocus binnen de interne organisatie uit te breiden naar de externe organisatie.

Met het implementeren van NC wordt inmiddels binnen ISS gekeken naar de optimalisatie van de organisatie qua processen, structuur en cultuur. De slag welke gemaakt wordt is van transactioneel denken naar conceptueel denken en werken. Hetgeen inhoudt dat de mensen op de ondersteunde procesafdelingen competentiegerichter begeleidt moeten worden door het management. Mensen worden binnen ISS straks niet meer beoordeeld op transactionele outputcriteria, maar op innovatie, ketenintegratie en competentieontwikkelingen. Echter ligt hier nog wel een uitdaging voor het management, de mensen leren per 2012 pas het conceptueel werken en zullen met een cultuurslag krijgen te maken.

Conclusie

In de literatuur en in het werkveld zijn een aantal overeenkomende speerpunten te herkennen die kenmerkend zijn voor een optimale artikelbeheer.

Er is een schriftelijk inkoopbeleid aanwezig waarin, op basis van het organisatiebeleid, operationele, tactische en strategische doelstellingen zijn geformuleerd die worden nageleefd door de betrokkenen binnen de organisatie. De operationele inkoopfase implementeren is centraal geregeld, de bestelfase is decentraal geregeld. De bewaking en nazorg zijn centraal geregeld. De nadruk ligt op de operationele fasen binnen het inkoopproces, voornamelijk op de fase implementeren.

Het operationele inkoopproces wordt ondersteund door een geautomatiseerd proces- en informatiesysteem waarbij mogelijkheden worden geboden voor het genereren van operationele en tactische managementinformatie.

Voor verdere optimalisatie van het artikelbeheer is gekeken in welk volwassenheidsstadium ISS zich bevindt ten behoeve van integratie in de Supply Chain met NC. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zij zich met name heeft bezig gehouden met interne integratie en nu met de implementatie kan kantelen naar tactische externe integratie. Hetgeen gerealiseerd kan worden wanneer ISS zich de komende tijd focussed op:

- 1. Optimalisatie eigen organisatie (strategie, processen, structuur en cultuur);*
- 2. Mensen (functies, mogelijkheden, competentiegericht);*
- 3. Technologie (infrastructuur en applicaties).*

Uit de theoretische kader blijkt dat er een tweetal toepassingsmogelijkheden zijn van E-ordering, te weten; Sell-side e-procurement en Buy-side e-procurement. Waarbij Buy-side de meeste aansluiting op de gewenste situatie van de afdeling Procurement, waarbij het beheer van artikelen in de tabel van NC gerealiseerd wordt t.b.v. managementinformatie.

Het inkoopbeleid schrijft voor dat inkopen met name afgenomen dient te worden bij gecontracteerde leveranciers, waarnaast het inkoopproces effectief en transparant dient te zijn. In het inkoopproces zijn alleen bevoegde functionarissen van ISS betrokken.

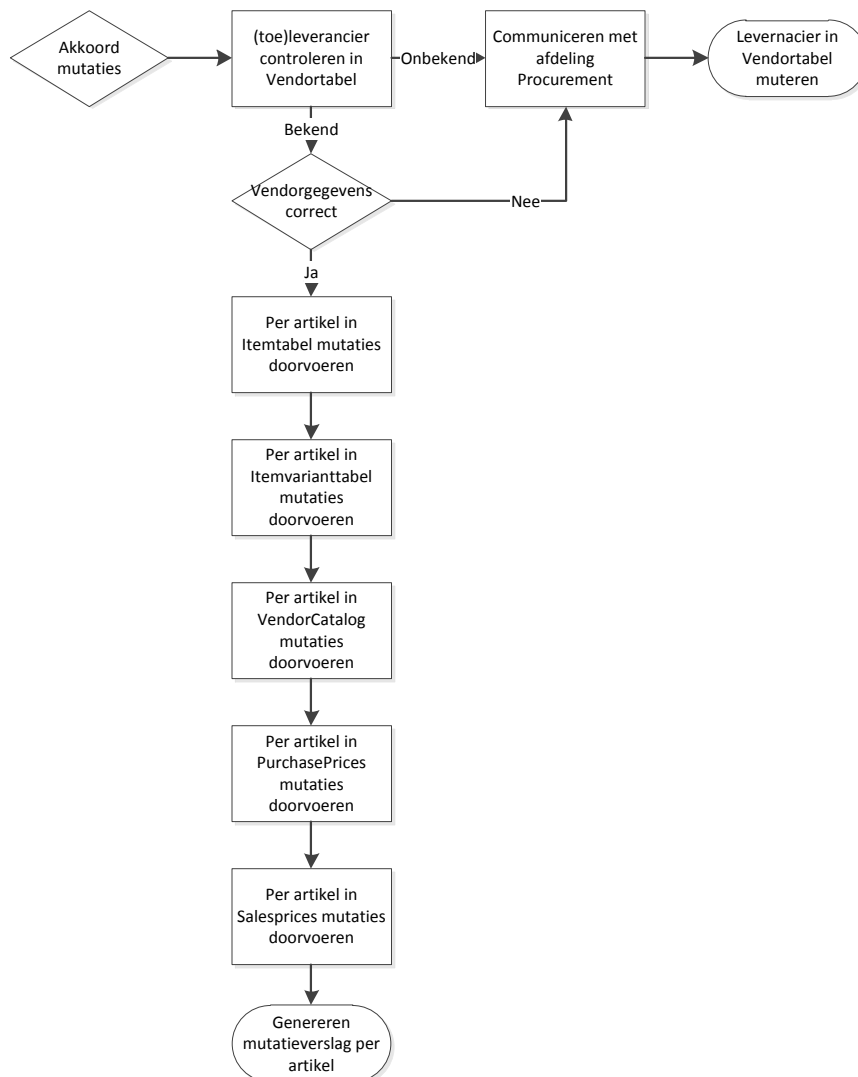
King is voor o.a. de servicelijn Cure and Care de logistieke distribueerde geconfirmeerd aan de inkoopafspraken die ISS met andere partijen heeft gemaakt. King levert het door ISS samengestelde Vaste Assortiment volgens het overeengekomen proces.

5 Diagnose

Dit hoofdstuk zet de huidige situatie tegen de gewenste situatie af, hieruit zal een GAP ontstaan waarbij de verschillende knelpunten en oplossingsalternatieven beschreven worden. Hetgeen de basis zal zijn om deelvraag twee te beantwoorden: "Ontwerp de processen voor elektronisch bestellen van artikelen."

5.1. IST situatie

In de huidige situatie maakt de afdeling Procurement met de (toe)leveranciers afspraken over het Vaste Assortiment. Op basis van deze afspraken ontvangt de afdeling Procurement per mail een Excelfile met daarin de artikelen voor het Vaste Assortiment. Het bestand wordt per mail gecommuniceerd naar de afdeling Purchase to Pay, waar het bestand handmatig geverifieerd wordt met het artikelbestand in NC. De mutaties hieruit komend worden gecommuniceerd in een Excelfile met de afdeling Procurement. Na akkoord op de mutaties door de afdeling Procurement worden de mutaties verwerkt in NC. De verwerking van de mutaties gaat gepaard met de volgende handmatige handelingen zoals gevisualiseerd in onderstaande procesflow:

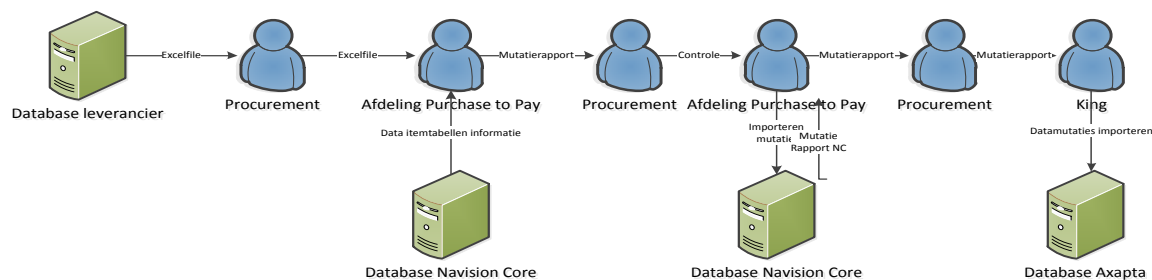


Figuur 8 Procesflow IST situatie

1. Leveranciersbeheer; controleren of leverancier van de artikelen reeds is opgenomen in de Vendortabel in NC. Hieruit vloeien twee mogelijkheden;
 - a. Ja, de leverancier is opgenomen in NC, vervolg stap 2;
 - b. Nee, de leverancier is niet opgenomen in NC, met instructies van de afdeling Purchase to Pay wordt de leverancier opgevoerd.
2. Artikelbeheer; controleren of artikel(en) reeds is/zijn opgenomen in de Itemtabel in NC. Hetgeen op twee manieren gerealiseerd kan worden:
 - a. Via scherm informatie in NC verifiëren met de gegevens aangegeven door Procurement, verslag terug doen aan Procurement over mutaties;
 - b. Download vanuit NC genereren in Excel en deze met verticaal zoeken controleren op veranderingen in de Itemtabel, de overige tabellen kunnen niet worden gedownload, verslag terug doen aan Procurement over voorgenomen mutaties.
3. Artikelbeheer; muteren artikelgegevens, hetgeen op twee manieren gerealiseerd kan worden;
 - a. Via scherm informatie per te muteren dataveld de wijziging aanbrengen.
 - b. Via een voor gedefinieerde importfile de data met een voor gedefinieerde import template de data naar de juiste datavelden mappen.
4. Artikelbeheer; toevoegen artikelen in Itemtabel, hetgeen op twee manieren gerealiseerd kan worden;
 - a. Via schermen in NC waarin alle datavelden in alle datatabellen gekoppeld aan de Itemtabel handmatig gevuld worden.
 - b. Via een voor gedefinieerde importfile de data met een voor gedefinieerde import template voor het mappen van de data naar de juiste datavelden. Per nieuw artikel dient in de importfile handmatig een unieke itemcode ingegeven te worden alvorens deze ingelezen kan worden in NC.
5. Mutatieverslag genereren en communiceren met de afdeling Procurement ter verificatie.
6. Mutatieverslag na verificatie en goedkeuring van de afdeling Procurement communiceren met King.

Knelpunten huidige situatie;

- Handmatige controle op muteren/ vullen van datavelden, risico dat velden niet gevuld worden.
- Handmatige controle op verschillen tussen importfile en aanwezig of niet aanwezige informatie in de datatabellen.
- Verificatie met een Excelexport uit NC bevat alleen Itemtabel gegevens en geen gegevens uit gekoppelde datatabellen. Hierdoor is de controle op prijsmutaties of variantwijzigingen niet per verticaal zoeken mogelijk.
- Importeren van data met een voor gedefinieerde importfile en importtemplate wordt gekoppeld aan het unieke itemno. in de itemtabel. Bij een incorrecte verwijzing wordt het item overschreven met verkeerde informatie en zijn de gegevens van het item weg.
- Nadat de data gemuteerd/ verrijkt is binnen NC zullen de mutaties gecontroleerd dienen te worden via een mutatieverslag uit NC.
- Na akkoord van de afdeling Procurement worden de mutaties gecommuniceerd naar King om de mutaties tevens te muteren in de database van King.



Figuur 9 Handmatige proces

Indien een gegeven uit één van de tabellen ontbreekt kan een purchase order niet worden verstrekt in verband met incomplete informatie, waardoor het bestelproces stagneert.

5.2. SOLL situatie

In de gewenste situatie is de toepassing van E-ordering van toepassing. Uit onderzoek is gebleken dat hierin twee mogelijkheden zijn:

1. Sell-side e-procurement: Directe inkoop van producten op de website van de leverancier. Doorgaans geen integratie met het procurementsysteem van de inkoper.
2. Buy-side e-procurement: Integratie van de catalogi van leveranciers met het procurementsysteem van de koper.

Uit beide mogelijkheden komen de volgende voor- en nadelen naar voren:

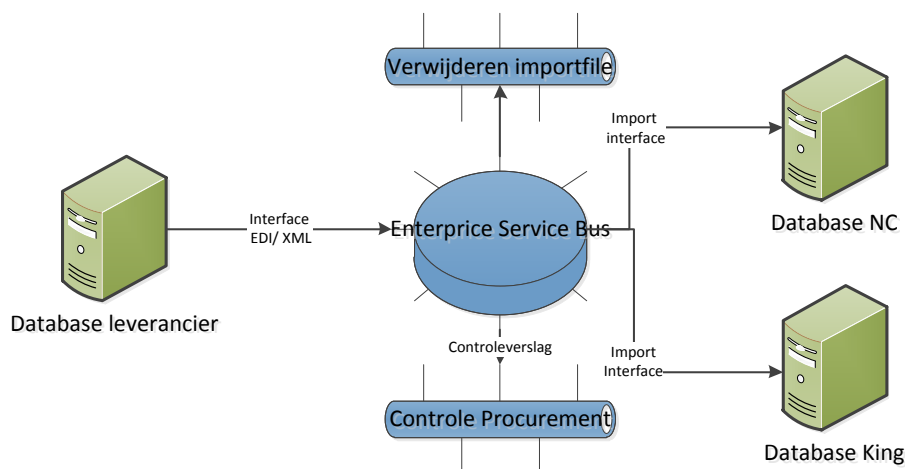
Sell-side e-procurement	Buy-side e-procurement
Voordelen: • Up to date gegevens • Kans match factuur en PO groot • Efficiënt • Ruim assortiment mogelijk • Technisch beheer bij leverancier	Voordelen: • Beheer bij ISS, • Up to date zijn van gegevens • Kans match factuur en PO groot • Controle en borging bij ISS • Directe koppeling aan de productgroepen • Directe koppeling aan leverancier • Ruim assortiment mogelijk • Dimensies worden direct ingeregeld
Nadelen: • Controle prijsmutaties moeilijk, • OCI wordt niet door NavCore ondersteund • Geen dimensies toe te wijzen • Geen koppeling aan Productgroepen ten behoeve van management-informatie • Externe koppelingen naar websites leveranciers kunnen niet in Navision aangemaakt worden. • Autorisatieflow inbouwen en onderhouden in database leverancier. • Klantgegevens waar ISS levert worden opgenomen in database leverancier, dit dient bij klantafname op toevoeging tevens onderhouden te worden.	Nadelen: • Beheer prijsmutaties, artikelmutaties zeer arbeidsintensief. • Up to date zijn van gegevens bij "dagprijzen" nauwelijks realiseerbaar

Kijkende naar de geïntegreerde functionaliteit van NC en wensen van de afdeling Procurement, dient een item opgenomen te worden in de database. Dit om managementinformatie te genereren over de inkoopvolume op basis van voor gedefinieerde productgroepen gekoppeld aan de itemtabel. Hieruit valt te concluderen dat voor de gewenste situatie Buy-side e-procurement.

Het artikelbeheerproces zal er als volgt uit dienen te zien:

Nadat de wijzigingen of verrijkingen voor het artikelbestand van het vaste assortiment zijn afgestemd met de leverancier, zal de leverancier in zijn database de wijzigingen doorvoeren. Om asymmetrie van gegevens te voorkomen, worden de gegevens in alle databases gestandaardiseerd in afgesproken terminologieën. Met een EDI of XML template worden de gegevens de Enterprise Service Bus geïmporteerd. Hierna worden de gegevens geverifieerd met de data in de itemtabel, de mutaties of verrijkingen aangegeven in een rapport en verzonden met een mailservice naar de afdeling Procurement. Na controle door de afdeling Procurement kunnen een tweetal situaties ontstaan:

1. Mutaties zijn correct, akkoord aan beheerder Enterprise Service Bus voor verdere verwerking door de Enterprise Service Bus wordt afgegeven, de data wordt de databases van NC en King geïmporteerd;
2. Mutaties en/of verrijkingen zijn incorrect; volledige importfile wordt verwijderd uit de Enterprise Service Bus en de leverancier dient in zijn database de incorrectheden te corrigeren en het proces opnieuw te starten.



Figuur 10 Proces E-ordering

Nadat de data up-to-date in alle systemen in de keten is, kan de functionaliteit van NC voortgezet worden met betrekking tot bestellen.

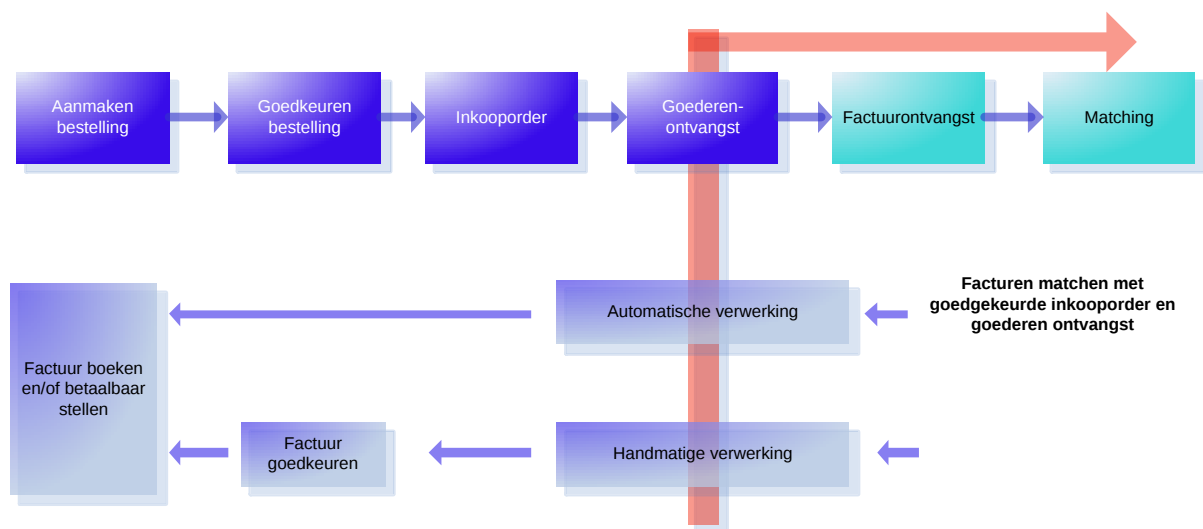
5.3 GAP analyse

De wens om te optimaliseren is aanwezig binnen ISS, echter geeft de volwassenheidsniveau bepaling met betrekking tot integratie aan dat ISS zich nog in niveau 2 bevindt, de coördinerende interne integratie. Om van de IST situatie naar de SOLL situatie dient ISS eerst de volgende onderdelen 'processen, structuur en cultuur van de organisatie optimaliseren' gecombineerd met de 'functies, mogelijkheden, en competentiegericht werken van de mensen' om de technologie te optimaliseren en in gebruik te nemen door de organisatie.

Om de technologische optimalisatie te realiseren van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen, zullen de volgende onderdelen ondervangen dienen te worden, naast de organisatorische en menselijke aspecten:

1. Database leverancier verrijken met velden ten behoeve van:
 - a. Productgroepen;
 - b. Items;
 - c. itemno. Navision Core.
2. Outputinterface met dataimportfile van leverancier naar Enterprise Service Bus realiseren.
3. Business Intelligence in Enterprise Service Bus realiseren voor verificatie output database leverancier met data in database NC.
4. Rapportagetemplate definiëren voorgestelde mutaties voor NC.
5. Deletefunctionaliteit realiseren in Enterprise Service Bus voor dataimportfile leverancier.
6. Importfunctionaliteit realiseren in Enterprise Service Bus voor dataimportfile leverancier.
7. Reusable importinterface realiseren voor dataimportfile NC.
8. Reusable importinterface realiseren voor dataimportfile database logistieke distribueerder.

Nadat de processen, structuur en cultuur geanalyseerd zijn, worden de mensen betrokken bij het Purchase to Pay proces aangepast tot conceptueel denk- en werkvermogen. Hetgeen mogelijk maakt om de optimale situatie te creëren, waarbij purchase orders complete en correcte informatie bevatten ter communicatie met de (toe)leveranciers en/of logistieke distribueerde. Vervolgens kunnen leveringen volgens het routeschema geleverd worden en kan de purchase order met de inkoopfactuur matchen. Het proces zal dan als volgt geformuleerd kunnen worden wanneer het artikelbeheer volgens de gewenste situatie gerealiseerd wordt:



Figuur 11 Bestelproces ISS Nederland

Procesflow Artikelbeheer (Figuur 10) en procesflow Bestelproces (figuur 10) beantwoorden hiermee de deelvraag: "Ontwerp de processen voor elektronisch bestellen van artikelen".

6 Conclusies en advies

In het laatste deel ADVIES worden, op basis van de knelpunten en de oplossingsalternatieven vanuit de diagnose, aanbevelingen gedaan voor het verder optimaliseren van het artikelbeheer van ISS Nederland BV. Hetgeen de laatste deelvraag zal beantwoorden *“Leid uit de processen af welke informatie, in de vorm van berichten, uitgewisseld moet worden met leveranciers”* en resulteren in het beantwoorden van de probleemstelling *“Hoe moeten de processen voor elektronische bestellen van artikelen middels Navision Core in het operationele inkoopproces ingericht worden?”*.

De optimalisatie van artikelbeheer van ISS Nederland vormt een logische stap in de ketenintegratie, nu de geïntegreerde functionaliteiten van NC een standaard flow afdwingen.

Doordat alle mutaties centraal georganiseerd plaatsvinden en met de buy-side e-procurement de integratie in de Supply Chain optimaal afgestemd kan worden, kunnen de operationele logistieke processen centraal beheerd worden. Hierdoor is het mogelijk adequate en op artikelniveau managementinformatie te realiseren voor tactische en strategische beslissingen.

ISS bevindt zich nu in het tweede niveau van integratie volwassenheidsstadium ‘coördinerend gericht’ met een kleine stap richting het derde niveau ‘tactisch gericht’. Wanneer ISS de komende periode focussed op;

1. Optimalisatie eigen organisatie (strategie, processen, structuur en cultuur);
2. Mensen (functies, mogelijkheden, competentiegericht);
3. Technologie (infrastructuur en applicaties).

kan zij haar ERP systeem optimaler inzetten ter ondersteuning en kan zij haar volwassenheidsstadium optimaliseren naar het tactisch gerichte niveau.

Optimalisatie van de eigen organisatie en omscholen van mensen lopen geleidelijk aan mee met het optimaliseren van de technologische ontwikkelingen. Hiermee worden nieuwe werkwijzen geïntroduceerd ten behoeve van de nieuwe processen en ontstaat een cultuur waarbij het management van haar medewerkers verwacht dat zij keten geïntegreerd kijken.

Om de deelvraag *“Leid uit de processen af welke informatie, in de vorm van berichten, uitgewisseld moet worden met leveranciers”*, kan het volgende geconcludeerd worden op basis van het data relatiediagram en dient de volgende data uitwisseling plaats te vinden tussen de (toe)leveranciers, ISS en de logistieke distribueerde King:

(toe)leverancier naar ISS zullen de volgende velden gecommuniceerd dienen te worden per artikel:

Itemtabel	ItemVarianttabel	VendorCatalog	PurchasePrices	Salesprices
Item ID	Itemvariant ID	ItemVendorCatalog ID	PurchasePrices ID	SalesPrices ID
Item Description	Itemvariant nummer	ItemVendorCatalog Item Nummer	Purchase Prices minimum Quantity	Sales Prices minimum Quantity
Item Category Code	Itemvariant code	Item VendorCatalog Vendor nummer	Purchase Prices Starting Date	Sales Prices Starting Date
Product Group Code	Itemvariant description		Purchase Prices Ending Date	Sales Prices Ending date
Gen. Prod. Posting Group				
Inventory Product Posting Group				
Sales Unit of Measure				

ISS naar logistiek distribueerde King:

Itemtabel	ItemVarianttabel	VendorCatalog	PurchasePrices
Item ID	Itemvariant ID	ItemVendorCatalog ID	PurchasePrices ID
Item Description	Itemvariant nummer	ItemVendorCatalog Item Nummer	Purchase Prices minimum Quantity
	Itemvariant code	Item VendorCatalog Vendor nummer	Purchase Prices Starting Date
Sales Unit of Measure			Purchase Price Ending date

De datavelden aangegeven in de uitwisseling tussen (toe)leverancier en ISS dienen te worden geverifieerd met de database informatie aanwezig in Navision Core. De verschillen zullen in een rapportage (Excellfile) aan de afdeling Procurement verzonden worden.

Na akkoord van de afdeling Procurement zullen de voorgestelde mutaties in het rapport via de Enterprise Service Bus geïmporteerd worden in de database van NC en Axapta van King.

Met het implementeren van NC is een geïntegreerde ERP applicatie geïntroduceerd, waarin de nadruk ligt op de verplichtingenadministratie binnen het operationele inkoopproces. Met het bestellen van artikelen uit het artikelbestand in NC wordt ISS in de gelegenheid gesteld managementinformatie te realiseren over de inkoopvolume, verdiept tot aan artikelniveau. Waar Prosa geen rapportages genereerde, geen koppeling met het financiële systeem en controles handmatig uitgevoerd werden, worden de bestellingen nu leidend voor de factuuraafhandeling binnen ISS. Met NC wordt in de operatie afgedwongen hun bestellingen via de itemtabel in NC te gebruiken voor de bestellingen aan King. Deze bestellingen dienen als ontvangst gemeld te worden in NC, waarna automatische factuurmatching kan plaatsvinden.

Hetgeen zorgdraagt dat operationele bestellers hun orders beter dienen te bewaken en daarmee matchen van de order met de factuur leidt tot een efficiëntere en effectievere factuuraafhandeling.

Het optimaliseren van het artikelbeheer met de E-ordering mogelijkheid Buy-side e-procurement maakt het mogelijk dat er standaardisatie van gegevens aanwezig zijn tussen de inkoopssystemen van ISS en haar leveranciers. Echter dient hiervoor een interface gebouwd te worden met de Enterprise Service Bus.

Alles valt en staat met het implementeren van het artikelbestand in Navision Core en de communicatie hieromtrent. Het ondervangen van interne communicatie valt niet te ondervangen met een E-business solution, echter de communicatie tussen de ketenpartners is wel te ondervangen met E-business. De interne communicatie zal uniformiteit dienen te vinden in een andere oplossing dan E-business. Hierin valt te denken aan een communicatiematrix, waarin alle budgetverantwoordelijke worden opgenomen ter verdere communicatie naar de eindgebruikers. Dit heeft is in dit rapport te aandacht gehad, waardoor een verder onderzoek hierna wordt geadviseerd. De resultaten uit dit onderzoek kunnen meegenomen worden in de recent opgestarte Change Control Board van ISS. Eén van de doelstellingen van het Change Control Board is de communicatie omtrent veranderingen en mutaties in NC met de functioneel beheerders van de End-to-End processen te ondervangen. Een uitgelezen kans om de operatie te informeren via één kanaal over de bestelmogelijkheden in NC.

Literatuurlijst

- Braas, C, Couwelaar, van R. & Kat, J., Rapporteren, Noordhoff-Wolters, Groningen, 2006.
- Braas, C. & Pas, van der L., Spelling, Noordhoff-Wolterse, Groningen, 2006.
- Aalst, van der W. & Hee, van K., Workflow Management, modellen, methoden en systemen, Academic Services, Den Haag, 2009.
- Rooij, de T, Datamodellering, Academic Services, Den Haag, 2010.
- Sumner, M., Enterprise Resource Planning, Pearson Education, Amsterdam, 2011.
- Chaffey, D., E-business en E-commerce, een management perspectief, Pearson Education, Amsterdam, 2011.
- Laudon, K.C. & Laudon J.P., Bedrijfsinformatiesystemen, Pearson Education, Amsterdam, 2010.
- Koedijk, A. & Verstelle, A., ERP in bedrijf, Tutein Nolthenius, Den Bosch, 2001.
- Assen, van M., Ploos van Amstel, W. & Vaan, de M., Praktijkboek supply chain management, aanpakken, concepten en methoden voor operational excellence in de keten, Kluwer, Deventer, 2010.
- Beijen, M., Broos, E. & Lucas, E., Business-Informatieplanning, grip op organisatieverandering en ICT-inzet, Kluwer, Deventer, 2010.
- Abcouwer, T., Gels, H. & Truijens, J., Informatiemanagement en beleid, Academic Services, Den Haag, 2006.
- Beleidsplan Procurement ISS Nederland BV
- Weele, A. van Prof. Dr, Grondslagen van inkoopmanagement, 1^e druk, Kluwer, Deventer, 2007.
- Ploos van Amstel, W., Van Goor, A., Van logistiek naar supply chain management, Ten Hagen Stam Uitgevers, Den Haag, 2005.
- Contract ISS Nederland BV – King, 2009.

Website

http://www.succedit.nl/site/item/ketenintegratie_in_transportlogistiek_loont
<http://www.scriptie.nl/onderzoeksmanual>
<http://www.issworld.nl>

Artikelen

- Chavey, D. en Wood, S. (2005) *Business Information Management, Improving Performance Using Information Systems*.
- Potter, C. (2000) *Trust..Not built at e-speed: rust issues in B2B e-procurement*.
- DTI (2000) *Business in the Information Age- International Benchmarking Study 2000*.
- Wortmann, J.C., Kusters, R.J (200&)., Enterprise information systems; an introduction.
- Shang, S., Seddon, P.B., (2000) *A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems*.
- Szirbik, N.B., Wortmann, J.C. (2007) *Integrating ERP and Workflow Management Systems*.

Definitielijst

Eindgebruiker:	Uiteindelijke besteller in het operationele proces.
Enterprise Resource Planning:	Software bedoeld ter ondersteuning van alle processen binnen een organisatie. Bestaat uit kleine deelprogramma's die allemaal specifieke taken ondersteunen.
Exoten:	Artikelen welke buiten het Vaste Assortiment vallen.
Integrated Facility Services:	Geïntegreerde facilitaire diensten ondergebracht onder één servicelijn waardoor de klant één contactpersoon heeft voor alle diensten die hij afneemt van ISS.
ISS Plein:	Voorraadmagazijn waar alle artikelen bevoorrad worden bij King.
Item Card:	Kaart in Navision Core waar alle gegevens van de artikelen opgevoerd worden.
Kostenallocatie:	Volledig en correct mogelijk toerekenen van de totale bedrijfskosten aan de kostendragers.
Maverick Buying:	Inkopen buiten contracten om ofwel ongestructureerd inkopen binnen een organisatie bij verschillende leveranciers zonder overkoepelende (veelal verondersteld betere) inkoopvoorwaarden.
Navision Core:	ERP en boekhoudpakket ontwikkeld door Microsoft.
On Time in Full:	De juiste kwaliteit en kwaliteitslevering.
Prosa:	Standaard automatiseringssysteem voor het midden en klein bedrijf voor het administreren van Customer Relationship Management, outboundfacturatie en purchase.
Retention rate:	Het percentage van de huidige winst tegengehouden of door een bedrijf bewaard.
Servicelijns:	Bedrijfsonderdelen van de facilitaire diensten die ISS Nederland BV levert.
Vaste Assortiment:	Zelfstandig samengestelde assortiment materialen, middelen en producten door ISS Nederland BV
Vendor Card:	Leverancierskaart in Navision Core waar alle gegevens ingevoerd worden.

Bijlage

- 1 *Plan van aanpak*
- 2 **Reflectieverslag**
- 3 *ISS de organisatie*
- 4 *Organogram ISS Shared Service Center*
- 5 *End to End processen*
- 6 *Datamodel Navision Core*
- 7 *Productgroepen Procurement*
- 8 *Interview Ton Nijgh november 2012*
- 9 *Interview Ron van Zoelen, januari 2012*
- 10 *Interview Ton Nijgh, januari 2012*

Samenvatting

Met het introduceren van Navision Core medio mei 2010 door hoofdkantoor ISS te Denemarken, werd de mogelijkheid tot Purchase to Pay geïntroduceert voor de afdelingen Procurement en Accounts Payable. Om te komen tot Purchase to Pay zal onder andere het onderhoud van artikelen in de bestelmodule van Navision Core onderzocht en geadviseerd moeten worden. Om te komen tot dit advies zal het voor u liggende plan van aanpak dienen als leidraad door de afstudeerperiode heen.

Het plan van aanpak bevat in hoofdstuk één de onderbouwing en deelvraagstellingen om te komen tot de oplossing voor de vraagstelling:

” Hoe moeten de processen voor elektronisch bestellen van artikelen middels Navision Core in het operationele inkoopproces ingericht worden?”

Hoofdstuk twee omschrijft de uitgangspositie van het nieuwe inkoopbeleid met haar missie, visie en strategie vertaald vanuit de missie, visie en strategie van ISS Nederland BV, de opdracht, opdrachtgever en –nemer. Om te komen tot de probleemstelling en doelstelling van de afstudeeropdracht, te weten:

“Om de bestelling bij leveranciers op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze te laten verlopen kan er een elektronische berichtenuitwisseling met de leveranciers geïmplementeerd worden”.

Hoofdstuk drie weergeeft de stappen om te komen tot het adviesrapport, tijdschema en op te leveren documenten met daarnaast de risico's welke invloed kunnen hebben op het realiseren van de afstudeeropdracht. Een open interview, literatuuronderzoek en procesmodellering zal de basis zal voor het realiseren van een gedegen adviesrapport en implementatieplan. Hetgeen gerealiseerd zal worden met de projectfaseringen:

1. Initiatiefase (Opstellen Projectvoorstel)
2. Definitiefase (Opstellen Plan van Aanpak)
3. Onderzoeksfase (uitvoeren onderzoek en opstellen adviesdocument)
4. Evaluatiefase (evalueren project)

Om te resulteren in een:

- Projectvoorstel.
- Uitgewerkt Plan van Aanpak, inclusief lijst met gewenste interviews op functieniveau.
- Adviesdocument: Met hierin de voor- en nadelen en mogelijke consequenties van het optimaliseren van eerder genoemde processen voor elektronisch bestellen.
- Procesbeschrijvingen.
- Timetabel.
- Functionele testscripts.
- Implementatieplan SIM3.

Revisielijst

Revisienummer	Datum	Auteur	Reden revisie
1.0	01/10/2011	Niesje Veenendaal	Initiele aanmaak
1.1	10/10/2011	Niesje Veenendaal	Eerste controle bedrijf
1.2.	12/10/2011	Niesje Veenendaal	Tweede controle bedrijf
1.3	12/10/2011	Niesje Veenendaal	Controle school
1.4	21/10/2011	Niesje Veenendaal	Derde controle bedrijf

1 Inleiding

In de huidige situatie wordt alleen bij de Cleaning en Cure&Care organisaties geautomatiseerd besteld via Prosa. Dit systeem is zeer beperkt, slechts geschikt voor één leverancier, het bevat minder dan 500 artikelen en er vindt geen automatische matching plaats tussen inkooporder en -factuur.

De inkoopfacturen worden achteraf goedgekeurd aan de hand van de ontvangen factuur. Met Navision Core zal dit moment worden verplaatst naar het moment vóór het versturen van de inkooporder. Wanneer de ontvangst van de bestelling wordt geregistreerd in Navision Core, kan het goedkeuren van de factuur automatisch plaatsvinden.

Wanneer er besteld wordt via het systeem wordt er automatisch bij de juiste leverancier besteld. Ook implementatie van een nieuwe leverancier gaat veel sneller omdat de bestelling direct naar de nieuwe leverancier gaat. Via het systeem kan er immers niet meer bij de oude leverancier worden besteld. In de ideale wereld is er een bestelsysteem dat geschikt is voor alle Servicelines en alle soorten inkoop en wordt tevens alles besteld via Navision Core.

Om te komen tot het 'Purchase to Pay' proces in Navision Core is het noodzakelijk dat de artikelen te leveren door de leverancier opgenomen worden in Navision Core en onderhouden worden. Om hier toe te komen zullen de volgende deelvragen beantwoord:

1. Onderzoek wat de eisen zijn die Navision Core en haar processen opleggen aan de nieuwe processen.
2. Ontwerp de processen voor elektronisch bestellen van artikelen.
3. Leid uit de processen af welke informatie, in de vorm van berichten, uitgewisseld moet worden met leveranciers.
4. Hoe dient het advies geïmplementeerd te worden.

Hetgeen de basis zal zijn voor het beantwoorden van de vraagstelling:

“Hoe moeten de processen voor elektronisch bestellen van artikelen middels Navision Core in het operationele inkoopproces ingericht worden?”

2 Opdrachtbeschrijving

2.1 Organisatie

Op hoofdpunten richt de organisatiestrategie van ISS Nederland zicht de komende jaren op een krachtige ontwikkeling van Integrated Facility Services, een gesegmenteerde marktbenadering en het verbeteren van retention rate.

Gezien de marktsituatie waarin nog steeds sprake is van hevige (prijs)concurrentie blijft kostenbeheersing een voortdurend aandachtspunt. Het inkoopbeleid is een afgeleide van de ISS strategie en moet gericht zijn op een optimale bijdragen aan de ISS doelstellingen. Dit beperkt zich niet tot algemene ISS doelstellingen omdat Services Lines zich in verschillende fasen bevinden qua omzet, organisatie en ontwikkeling.

Procurement zal moeten aansluiten op de specifieke situatie en behoefte van de betreffende Service Line. Dit betekent dat er naast algemeen inkoopbeleid ook aandacht zal zijn voor specifieke inkoopdoelstellingen voor Service Lines. Belangrijke doelstellingen uit het inkoopbeleid zijn:

- Inkopen gebeurd door middel van een professioneel inkoopproces;
- Een zo groot mogelijk deel van het inkoopvolume wordt afgenomen bij leveranciers die geselecteerd en gecontracteerd zijn;
- Leverancierscontracten worden centraal actief beheerd;
- Medewerkers in alle lagen van de organisatie met taken binnen het inkoopproces beschikken over voldoende kennis en vaardigheden.

Inkoopmissie:

Een zo groot mogelijke bijdrage leveren aan de strategie en doelstellingen van de ISS organisatie.

Inkoopvisie:

ISS Procurement bereikt dit door te streven, in een continu verbeteringsproces, naar producten en leverancier, die zoveel mogelijk bijdragen aan de eigen organisatiedoelstellingen. Hierbij wordt rekening gehouden met de Total Cost of Ownership en het beperken van risico's. Deze visie moet leiden tot lagere kosten, hogere marges en een hogere kwaliteit van de ISS dienstverlening.

Inkoopambitie:

Beter zijn dan branchegenoten zodat er voordeel ontstaat ten opzichte van concurrenten.

Navision Core is een standaardapplicatie aangevuld met specifiek maatwerk door ISS ICT. De module Purchase dwingt af om conform een standaard en uniform proces items, resources en/of GL accounts te bestellen. Bestellingen kunnen uitsluitend via het systeem geplaatst worden indien de leverancier bekend is en zijn artikelen of diensten zijn opgenomen in Navision Core.

2.2 Opdrachtgevers

ISS Nederland BV

Adresgegevens: Rijnzathe 8
3454 PV DE MEERN
Postbus 115
3454 ZJ DE MEERN
Telefoonnummer: 030 24 24 344
Faxnummer: 030 24 24 947
Contactpersoon: De heer H.F. Bello (Humphrey)
Manager Accounts Payable
Email: Humphrey.Bello@nl.issworld.com
Telefoonnummer: 030 26 52 917
Mobiel: 06 12 87 36 65

Hogeschool van Utrecht

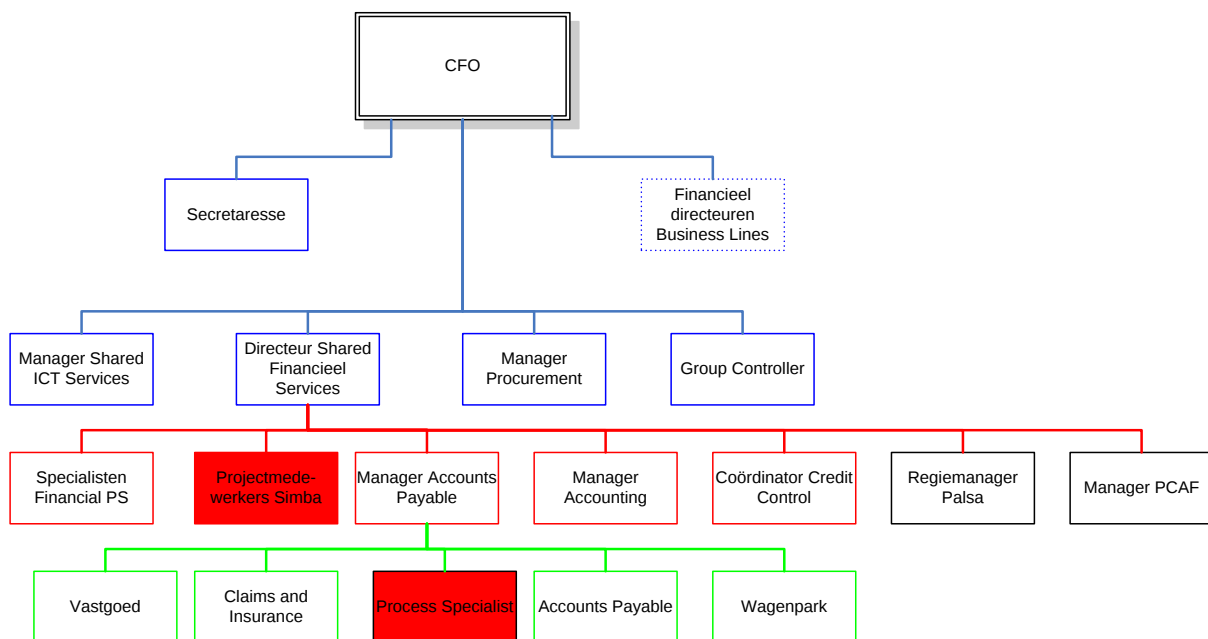
Adresgegevens: Nijenoord 1
3552 AS UTRECHT
Telefoonnummer: 088 481 82 83
Faxnummer: 088 481 81 00
Contactpersoon: D. Roijers (Diederik)
Mailadres: Diederik.Roijers@hu.nl
Telefoonnummer: 030 23 85 23

2.3 Opdrachtnemer

Naam A.H. Veenendaal (Niesje)
Functie Medior Process Specialist
Email: niesje.veenendaal@nl.issworld.com
Telefoonnummer: 06 461 98 100

De Medior Process Specialist bevindt zich op de afdeling Financial Process Support binnen het Shared Financial Service Center van ISS Nederland. Financial Process Support ondersteunt proceseigenaren ISS NL breed bij het optimaliseren van de betreffende processen (o.a. contractvastlegging, facturatie en verloning) en aanverwante automatisering op ad hoc basis en vanuit een projectmatige setting. Verder draagt de afdeling o.a. functionele verantwoordelijkheid t.a.v. het facturatie proces ISS NL en het beheer van de AO/IC t.a.v. Shared Financial Services. Financial Process Support bestaat uit ongeveer drie medewerkers.

Doel van de functie is op ad hoc basis en projectmatig aan verbeteringen binnen Shared Financial Services en in de diverse Services Lines werken. Dit betreft enerzijds het verbeteren van financiële processen en gerelateerde automatisering en anderzijds het borgen van de functionele kennis hieromtrent. Dit wordt gedaan in samenwerking met proceseigenaren.



Figuur 1 Organogram Shared Financial Services

2.4. Probleemstelling

In de huidige situatie wordt alleen bij de onze Service Lines Cleaning en Cure&Care geautomatiseerd besteld via onze huidige applicatie. Dit is zeer beperkt, slechts geschikt voor één leverancier, het bevat ongeveer 500 artikelen en er vindt geen automatische matching plaats tussen inkooporder en factuur.

Voor de implementatie van Navision Core heeft de werkgroep Inkoop en Logistiek in tegenstelling tot andere werkgroepen niet zozeer te maken met de vraag hoe we de bestaande situatie naar het nieuwe ERP systeem omzetten, maar met de vraag welke mogelijkheden het nieuwe ERP systeem biedt om de gewenste situatie voor Inkoop en Logistiek te ondersteunen. Daarnaast moet worden nagaan of de gewenste nieuwe situatie qua uitvoering mogelijk is binnen de verschillende Service Lines en processen.

Voorwaarden hierbij zijn dat:

- Het inkoopproces wordt voor alle Service Lines op een adequate en efficiënte wijze ondersteund;
- Het inkoopproces leidt tot een betrouwbare fraudebestendige werkwijze.

Eén van de deelvragen die voortkomen uit Inkoop en Logistiek is 'hoe kunnen we het beheer en bestellen van de artikelgegevens inregelen'. In de huidige situatie worden artikelen handmatig onderhouden door één medewerker van ISS in goede samenwerking met de leverancier waarvan de circa 500 artikelen opgenomen zijn in Prosa.

Wanneer we de ideale situatie willen creëren zullen meerdere leveranciers en artikelen beschikbaar moeten zijn in Navision Core en deze gegevens up to date blijven. Daarnaast zal de bestelling efficiënter dienen plaats te vinden en management informatie voorhanden zijn

2.3. Doelstelling

Om de bestelling bij leveranciers op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze te laten verlopen kan er een elektronische berichtenuitwisseling met de leveranciers geïmplementeerd worden.

2.4. Opdracht

Hoe moeten de processen voor elektronische bestellen van artikelen middels Navision Core in het operationele inkoopproces ingericht worden?

De vraagstelling is op te delen in meerdere onderzoeksvragen:

- 1 Onderzoek wat de eisen zijn die Navision Core en haar processen opleggen aan de nieuwe processen.
- 2 Ontwerp de processen voor elektronisch bestellen van artikelen.
- 3 Leid uit de processen af welke informatie, in de vorm van berichten, uitgewisseld moet worden met leveranciers.

3. Opstellen plan van aanpak

3.1. Methoden

Voor het realiseren van mijn afstudeeropdracht wil ik *kwantitatieve methoden* gebruiken om te komen tot de onderzoeksresultaten. Deze kwantitatieve methoden zullen bestaan uit:

1. **Open interview**

- a. Manager Procurement, ISS
- b. King, leverancier ISS
- c. Manager ICT Shared Services, ISS

2. **Literatuuronderzoek**

Verschillende literaire bronnen zullen geraadpleegd worden waaronder:

- Navision Core documentatie;
- Blauwdruk Inkoop en Logistiek
- Diverse literatuur zoals opgenomen in de literatuurlijst

3. **Processen modelleren**

- Business Process Modeling Notation (BPMN)
- IDEF niveau 3.

3.2. Afbakening

Om de haalbaarheid van het onderzoek te garanderen is het belangrijk om een afbakening te geven:

- Het onderzoek richt zich op de berichtenuitwisseling met leveranciers in het operationele inkoopproces, dat wil zeggen de interactie tussen inkopende organisatie en leverancier. Dit is het gehele traject van selecteren artikel tot en met bestellen artikel.
- Het onderzoek richt zich op de facilitaire fysieke producten die momenteel al worden aangeboden via het systeem 'Prosa', complexe producten als diensten en abonnementen worden buiten beschouwing gelaten. Dit vanwege de andere karakteristieken die deze processen kenmerken.

3.3. Risico's

Aan onderstaande voorwaarden zal moeten worden voldaan om de realisatie van doelen en planning niet in gevaar te brengen:

- Beschikbaarheid / medewerking van betrokken /te betrekken medewerkers en management van de ISS organisatie.
 - De manager Procurement, welke de opdracht heeft geaccordeerd, zou een keyrol gaan spelen in mijn afstudeerrol. Echter is recentelijk gebleken dat hij langere tijd niet aanwezig zal zijn binnen ISS i.v.m. ziekte. Mijn leidinggevende evenals bedrijfsbegeleider zal zij de behoefte vanuit Procurement i.s.m. Ton Nijgh, medewerker Procurement, waarborgen.
- Beschikbaarheid van betrokken externe partijen.
- Vertrouwelijkheidsgraad handhaven binnen het project.
- Management methoden voor implementatie.
- Werktevredenheid medewerkers voor draagvlak.
- Overname ISS door G4S wereldwijd per 17 oktober 2011.

3.4. Projectorganisatie

Voor de duur van het project wordt een tijdelijke projectorganisatie opgezet, te weten:

Namen	Functie
Allard van Kerkhof	Directeur Shared Financial Services
Humphrey Bello	Manager Accounts Payable

De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het overall eindresultaat van het project en voor het ter beschikking stellen van mensen en middelen. De stuurgroep komt formeel alleen bij elkaar voor het bespreken van rapportages / de voortgang. Dit geschiedt op 6 wekelijkse basis.

Naam	Functie
Niesje Veenendaal	Projectleider

De projectgroep is verantwoordelijk voor het opleveren van producten volgens de specificaties zoals aangegeven door de stuurgroep.

De kwaliteit van dit project zal gewaarborgd worden door de volgende punten:

- Afspraken nakomen/ doen op het moment zoals in de planning opgenomen;
- Wekelijks een kort gesprek met de bedrijfsbegeleider over de voortgang van het project;
- In een urenverantwoording worden de gemaakte uren bijgehouden en hetgeen ze aan gespendeerd zijn;
- Alvorens starten van een volgende fase van het project zal een faseplanning gemaakt worden;
- Beslisdocumenten worden eerst gekeurd alvorens er tot uitvoering overgegaan wordt.

Het realiseren van de afstudeeropdracht brengt kosten met zich mee. De kosten voor het afstuderen welke door ISS Nederland BV gemaakt worden bedragen 2 werkdagen per werkweek gedurende 4 maanden.

3.4. Op te leveren producten

De lijst van op te leveren producten heb ik bepaald op basis van de op te leveren producten zoals vermeld in de oorspronkelijke opdrachtschrijving.

- Projectvoorstel.
- Uitgewerkt Plan van Aanpak, inclusief lijst met gewenste interviews op functieniveau.
- Adviesdocument: Met hierin de voor- en nadelen en mogelijke consequenties van het optimaliseren van eerder genoemde processen voor elektronisch bestellen.
- Procesbeschrijvingen.
- Timetabel.
- Functionele testscripts.
- Implementatieplan SIM3.

3.5 Planning

Voor dit project zullen de volgende activiteiten plaatsvinden:

1. Oriëntatie
Het onderzoek zal starten met een oriënterend onderzoek, waarin een inventarisatie van de huidige bedrijfsprocessen, de organisatie en knelpunten gemaakt zal worden.
2. Omgevingsanalyse
 - o Deskresearch
 - o Fieldresearch

Na het oriënteren zal een onderzoek plaatsvinden naar de huidige informatiesystemen. Daarnaast zal een literatuurstudie plaatsvinden naar de mogelijkheden tot het optimaliseren van de huidige situatie.

3. Adviesrapport opstellen

Om te komen tot een adviesrapport zal voor de ontwikkeling van de optimalisatieslag een eisedefinitie opgesteld worden. Het document bevat de functionele eisen, de afhankelijkheidseisen en de ontwikkelingen van het te ontwikkelen systeem.

De projectfasering zal bestaan uit:

5. Initiatiefase (Opstellen Projectvoorstel)
6. Definitiefase (Opstellen Plan van Aanpak)
7. Onderzoeksfase (uitvoeren onderzoek en opstellen adviesdocument)
8. Evaluatiefase (evalueren project)

De detailplanning zal verder uitgewerkt worden in een timetable, voor nu zal een globale planning gegeven worden m.b.t. de faseringen:

Fase	Projectfase	Onderdeel	Document	Periode
Fase 1	Initiatiefase (Initiatie definitie) en	Bedrijfsoriëntatie	Projectvoorstel	Week 18-30 2011
		Opdrachtformulering	Afstudeeropdracht Plan van aanpak	Week 30-43 2011
Fase 2	Omgevingsanalyse (onderzoek)	Deskresearch	Theoretische kader	Week 44-48
		Fieldresearch	Bedrijfsonderzoek	Week 49-52
Fase 3	Ontwerp concept (onderzoek)	Concept adviesrapport	Concept scriptie	Week 52-5
	Toetsing concept / (onderzoek)	Toetsing en verfijning rapport	Definitieve scriptie	Week 5-11
Fase 4	Rapportage (evaluatie)	Eindvoordracht	Presentatie	Week 14

Bijlage 2 Reflectieverslag

Al met al ben ik tevreden over de resultaten van dit onderzoek. Niet zozeer omdat de resultaten positieve geluiden laten horen tot optimalisatiemogelijkheden, maar vooral omdat ik met deze resultaten verder kan bouwen aan mijn functie Medior Process Specialist. Waar ik met de functie Medior Process Specialist verder kan werken, zijn de volgende punten:

- Functioneel beheer Purchase to Pay proces optimaliseren met een E-ordering oplossing,
- Kundigheid Enterprise Service Bus vergroten,
- Ketenintegratie optimaliseren.

Deze punten kunnen bereikt worden door mezelf allereerst bewust te zijn van waar ik mee bezig ben en welke mogelijkheden ik heb binnen de ketenintegratie in het bestelproces.

Het schrijven van de scriptie heeft mij veel geleerd over mijn organisatie. Laten samenwerken met verschillende personen om dit project af te ronden en vooral veel verschillende perspectieven van ontvangen waarmee mijn eigen horizon verbreedt is.

Ik ben blij dat ik dit project heb gedaan. Veel kennis van de afgelopen jaren heb ik weer opgehaald en toegepast.

Maar heel stiekem moet ik wel toegeven dat ik ook wel blij ben dat ik bijna klaar ben met studeren en nu eindelijk het laatste stuk van mijn scriptie typ. Een scriptie waar toch wel enige tranen in zijn gaan zitten en vooral ook veel geïmproviseerde Emiel Ratelbands nodig waren om de moed niet op te geven op de vraag 'ga ik het ooit af krijgen na tevredenheid'.

Verloop:

Tijdens de periode waarin ik dit document gerealiseerd heb is mijn leven niet saai geweest. Naast het realiseren van een implementatietraject binnen ISS voor Navision Core en de daaruit komende frustraties bij wéér geen GO van de stuurgroep. Of door slechte communicatie over nieuwe functionaliteiten en het gevoel van onmacht door afhankelijkheid van derden is voor een control freak niet prettig.

Daarnaast heb ik in mei 2011 mijn hypotheekakte getekend en de sleutels van mijn woning in juni 2011 in ontvangst mogen nemen. Eindelijk een plek voor mezelf, maar wat een werk zat daar nog in qua verbouwen. Een tijdsbestek die ik niet goed had ingecalculeerd ondanks de vrije tijd van het geneugte zomertijd. Tijdsbestek voor mijn scriptie was toen ook minimaal. Leerpunt: Eén ding tegelijk doen!

In september 2011 weer gestart met het reguliere schooljaar in goede samenwerking met Eddy te Boekhorst. Ik ben hem dan ook dankbaar voor zijn steun en motiverende woorden in deze periode. Deze periode was vooral doorbijten en keuzes maken tussen tijd besteden in het scriptieonderzoek of de schoolopdracht behorende bij IPNSO. Uiteindelijk bleek mijn tijd in IPNSO tekort te schieten waardoor ik in blok twee een herkansing voor dit onderdeel mocht aanleveren eind december.

Uiteindelijk werd kwartaal vier van 2011 één van de zwaarste kwartalen ooit, waarbij ik de herkansing voor NSO moest realiseren, mijn scriptieonderzoek moest doen en een opdracht voor blok twee realiseren, Business Systems. Het voordeel bij Business Systems was gelukkig voor mij, dat ik al enige ervaring had opgedaan in het implementatietraject en vooral de valkuilen erin goed kon verwoorden in het document. Hierdoor heb ik Business Systems met een ruime voldoende kunnen afronden en geniet nog steeds van dat resultaat.

Leerpunten:

Mijn grootste leerpunt binnen het hele afstudeertraject is geweest dat ik niet zoveel hooi op mijn vork moet nemen. Iets wat merendeel al tegen me gezegd is, maar ik nu feitelijk heb ondervonden en gemerkt heb dat ik ook tijd moet nemen voor ontspanning en niet continu op scherm moet blijven staan.

Daarnaast ben ik een perfectionist en bij het schrijven van mijn rapport telkens onzeker geweest of het wel voldoende zou zijn (daar kwamen de tranen vandaan) en schoot ik in de stress en werd het allemaal last minute om toch tevreden te zijn over mijn eindresultaat. Dat terwijl ik normaliter goed vooruit gepland te werk gaat.

Nog steeds heb ik wel het idee dat ik meer had kunnen doen en mijn onderzoek had kunnen verdiepen. Maar op een gegeven moment moet je toch loslaten en accepteren zoals het is.

Ooit, het lijkt alweer zo lang geleden, ben ik begonnen met reflecteren met het POP traject leerjaar één en heb zo ontzettend veel geleerd en persoonlijke ontwikkeling doorgemaakt. Van het niet kunnen stellen van grenzen tot het kunnen ontvangen van opbouwende kritiek, maar heb ik vooral geleerd waar het voor mij echt om draait, leren van de theorie maar ook van de mensen om mij heen:

Als ik blijf kijken,
zoals ik altijd heb gekeken.
Blijf ik denken,
zoals ik altijd dacht.

Als ik blijf denken,
zoals ik altijd heb gedacht.
Blijf ik geloven,
zoals ik altijd heb geloofd.

Als ik blijf geloven,
zoals ik altijd heb geloofd.
Blijf ik doen,
zoals ik altijd heb gedaan.

Als ik blijf doen,
zoals ik altijd heb gedaan.
Blijft mij overkomen,
wat mij altijd overkomt.

Bijlage 3 *ISS de organisatie* **Strategische kader**

ISS is een van werelds grootste aanbieder van facilitaire diensten, actief in meer dan 60 landen verdeeld over Europa, Azië, Latijns-Amerika, Noord-Amerika en de gebieden rondom de Stille Zuidzee. ISS heeft meer dan 200.000 klanten in zowel de publieke als privé sector. Daarnaast is ISS 's werelds grootste publieke werkgever. De overgrote meerderheid van meer dan 520.000 medewerkers werkt op de frontline van onze diensten.

Via een netwerk van lokale activiteiten, biedt ISS facilitaire diensten aan haar klanten op internationale schaal, waardoor klanten kunnen profiteren van kennis en ervaring van de overige landen. Het is de ambitie van ISS om partnerschap te ontwikkelen met haar klanten, zodat ze haar aandacht en middelen op hun core business kunnen focussen door het uitbesteden van een breed scala van facilitaire diensten aan ISS.

Dienstenaanbod

Het dienstenaanbod van ISS is zo ontwikkeld om haar klanten tegemoet te kunnen komen in haar behoeften. Onze core business is het managen en leveren van facilitaire diensten, met een aanbod binnen de facilitaire diensten cleaning services, support services, property services, catering services, security services en facilitaire management services.

Onze dienstenaanbod is gebaseerd op een sterke basis van uitstekende services wat betekend dat onze klanten genieten van de voordelen van de samenwerking met de facilitaire diensten expert., een organisatie die werkelijk begrijpt wat klanten willen met gespecificeerde ter plaatse service oplossingen voor elke klantsegment met de mogelijkheid tot het consequent leveren van de diensten.

De diensten worden aangeboden als single-services, multi-services en als een geïntegreerde facilitaire dienst (Integrated Facility Services, IFS) oplossing met ter plaatse management via een enkel contactpunt met de klant.

Organisatie

Het hoofdkantoor van ISS bevindt zich in Kopenhagen, Denemarken. ISS handhaaft een decentrale organisatie structuur waarbij multilokale benadering met een sterk ondernemersleiderschap en werken op een hoog onafhankelijk niveau in elk land apart georganiseerd wordt en handelt met een aanzienlijke mate van autonomie, bijgestaan door een sterk regionaal management welke structuur biedt en strategisch richtingen, management ondersteuning en financiële controle in combinatie met functionele begeleiding vanaf het hoofdkantoor. Deze structuur zorgt voor een samenhangende richting, terwijl het creëren van de organisatie inspeelt op de lokale marktomstandigheden en zo een ondernemende cultuur binnen ISS bevordert wordt.

Op hoofdpunten richt de organisatiestrategie van ISS Nederland zich de komende jaren op een krachtige ontwikkeling van Integrated Facility Services, een gesegmenteerde marktbenadering en het verbeteren van retention rate.

Gezien de marktsituatie waarin nog steeds sprake is van hevige (prijs)concurrentie blijft kostenbeheersing een voortdurend aandachtspunt.

De ISS Value Chain is het centraal werkende model voor alle landen. Het dient als gemeenschappelijke kader voor hoe een ISS land zou moeten opereren. De waarde van een geleverde dienst is afhankelijk van de persoon die deze dienst uitvoert. Daarom is het van essentieel belang om bekwaam en goed gemotiveerd personeel te hebben, een laag verloop, een goede interactie met de klant en het leveren van kwaliteit. Tevreden en goed opgeleid personeel

heeft een directe invloed om de kwaliteit van de dienst, wat op zijn beurt klanttevredenheid beïnvloed. Aankopen blijven onderdeel van de strategie van ISS.



Figuur 12 ISS Value Chain

De ISS Value Chain is de fundering van de landenstrategie en de basis voor zowel jaarlijkse strategieoverzichten als bedrijfsoverzichten. De landenorganisaties worden nagevraagd om te documenteren dat zij hun bedrijfsmodel overeenkomstig de richtlijnen ontwikkelen en de minimumnormen handhaven zoals vereist in de ISS Value Chain.

Visie

ISS heeft een sterke positie in de wereldwijde facilitaire dienstenmarkt. Om deze positie te behouden gaat ISS verder met haar visie: Wereldwijd leidend zijn in facilitaire diensten door toonaangevende lokale facilitaire diensten.

Kernwaarden

Ongeacht de gebeurtenissen in onze omgeving, onze kernwaarden komen eerst. Met honderdduizenden medewerkers, kan ISS niet op interne wetgevingen draaien. Onze waarden leiden ons daarom in onze acties. Onze waarden zijn de basis van voor alles wat we doen, zij zijn gevormd door 100 jaar ISS geschiedenis, onze waarden zijn:

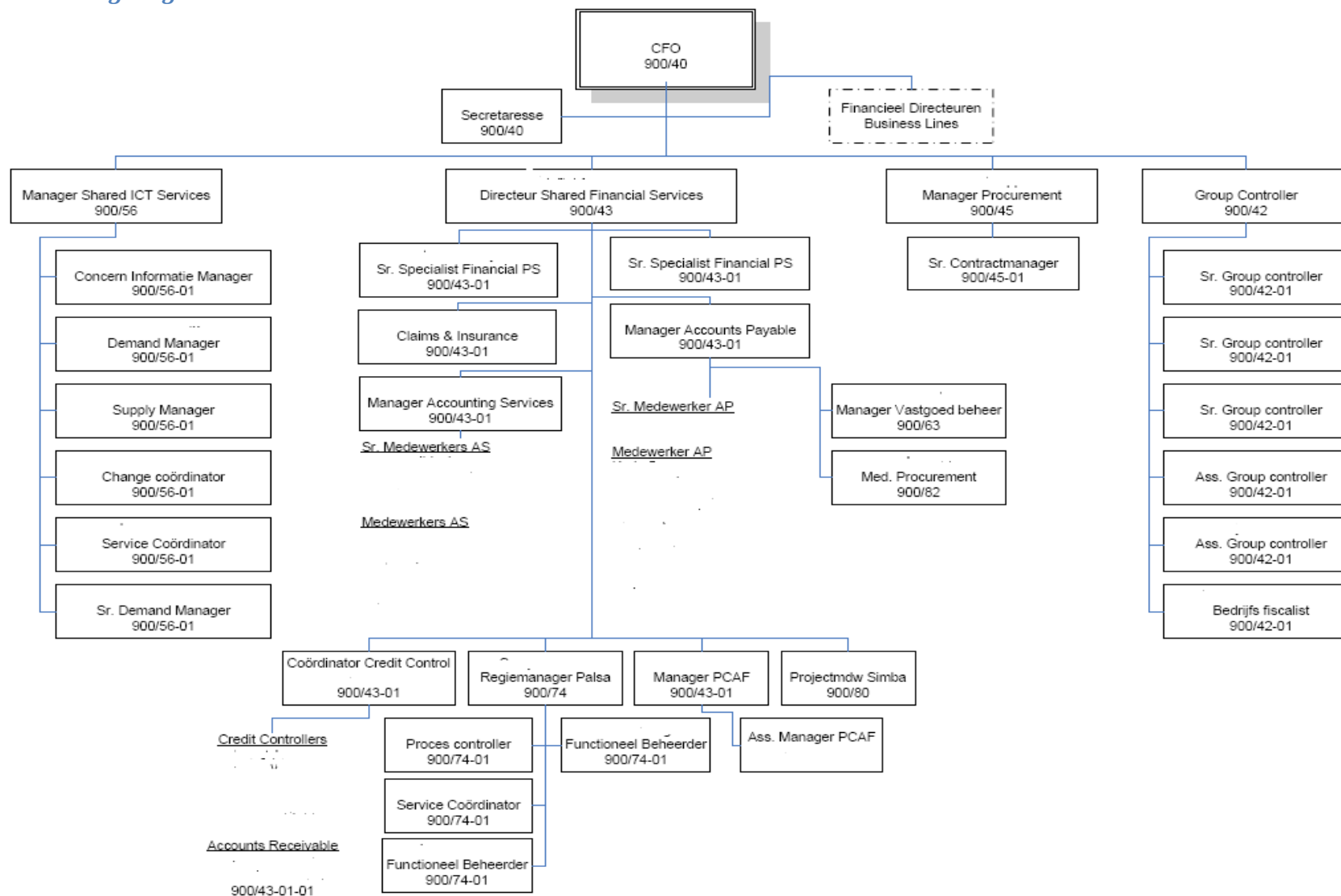
1. Eerlijkheid, wij respecteren; Wij respecteren onze klanten, onze collega's en ons bedrijf. Het is de basis waar ISS op is gebouwd, hetgeen resulteert in lange termijn relaties met onze klanten, open communicatie, sterk familiegevoel en in het algemeen beter werkomgeving.
2. Ondernemerschap, wij ondernemen actie; Actie zegt meer dan 1000 woorden, wij hebben een omgeving waarin innovatie kan gedijen en daardoor kunnen we uitgroeien tot de internationale marktleider.
3. Verantwoordelijkheid, wij zorgen; Onverschilligheid is moreel, besluiten worden bij ISS op het niveau gemaakt waar het benodigde inzicht in zaken aanwezig is.
4. Kwaliteit, wij leveren; Wij dragen niet alleen bij aan de hoge standaard van onze dienstverlening, maar we creëren deze standaard zelf door onze passie voor kwaliteit.

Duurzaam ondernemen

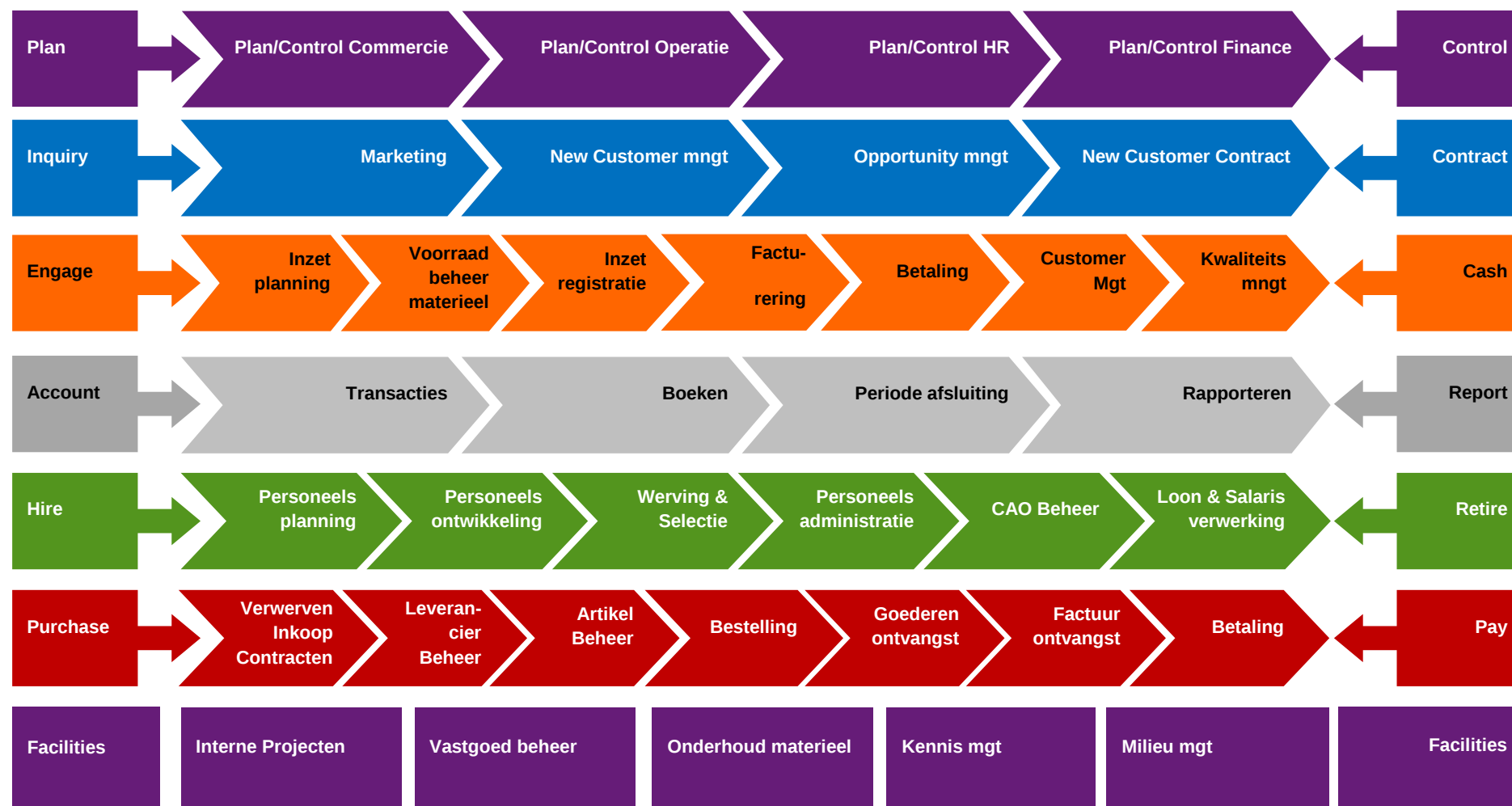
Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent voor ISS meer dan alleen rekening houden met het milieu. Het gaat om het vinden van een gezonde en structurele balans tussen sociaal-economische ontwikkeling (People), de natuurlijke omgeving (Planet) en maatschappelijk welzijn (Profit). Naast milieuaspecten gaat het om mensenrechten, het tegengaan van kinderarbeid en het stimuleren van minimaal aanvaardbare arbeidsomstandigheden.

ISS meet zijn succes niet alleen op basis van financiële factoren, maar vindt het essentieel dat wij onze verantwoordelijkheid nemen en nakomen en dat wij waarde creëren voor aandeelhouders, klanten, onze medewerkers, zakenpartners en de maatschappij in het algemeen. Deze erkenning wordt diep ingebed in onze cultuurwaarden en in onze bedrijfsbenadering.

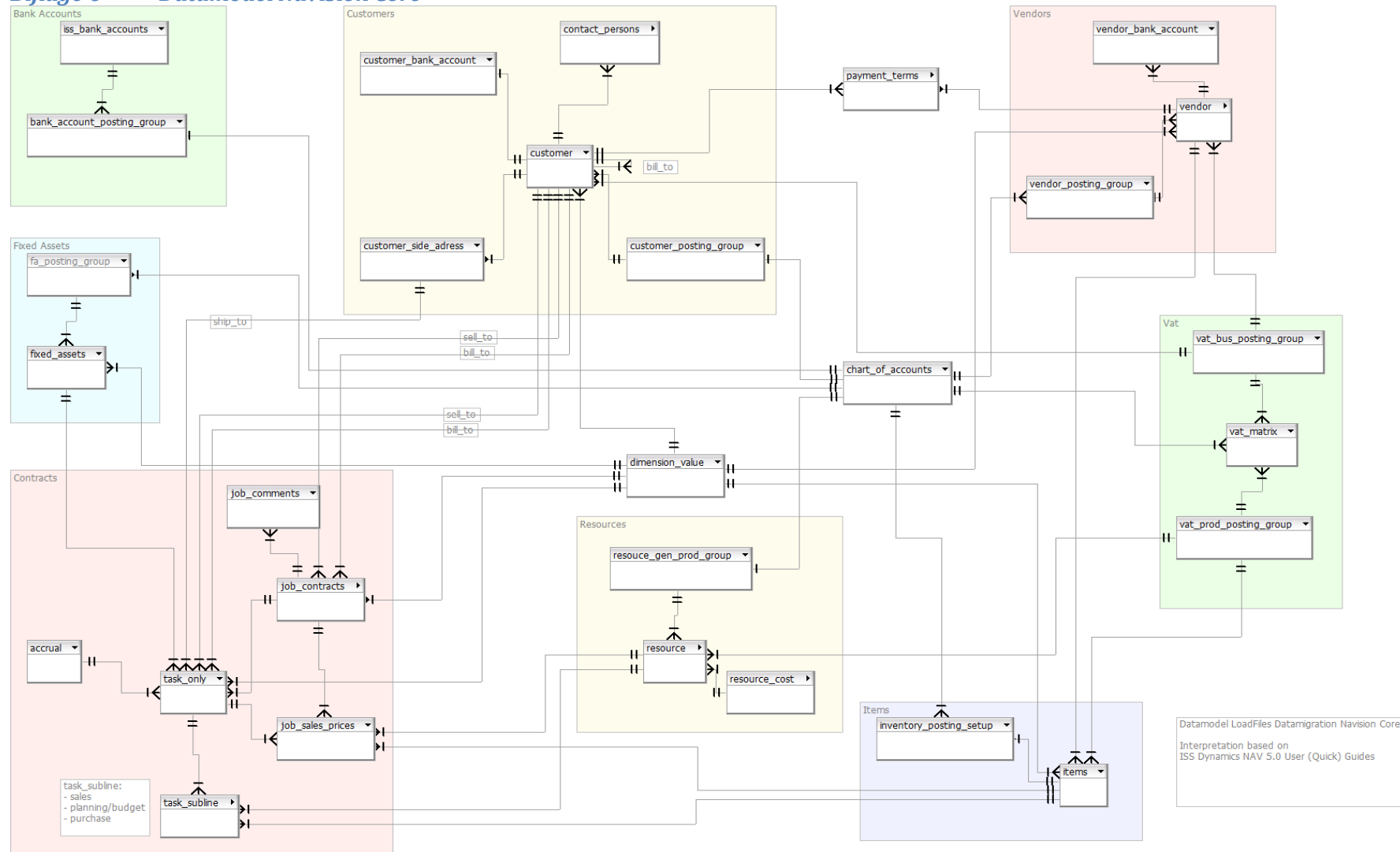
Bijlage 4 Organogram ISS SharedService Centrum



Bijlage 5 End to End processen



Bijlage 6 Datamodel Navision Core



Bijlage 7 Productgroepen Procurement

Code productgroep	
010	Afval
	010.1 Restafval
	010.2 Papier
	010.3 SWILL (Food)
	010.4 (Frituur)vet
	010.9 Overige
020	Consultancy
	020.1 ICT
	020.2 Management
	020.3 Finance
	020.4 Legal
	020.5 HR
	020.9 Overige
030	Detachering/ Interim
	030.1 ICT
	030.2 Management
	030.3 Finance
	030.4 Legal
	030.5 HR
	030.9 Overige
040	Food/ Catering
	040.1 Brood
	040.2 Dagvers
	040.3 DKW
	040.4 Diepvries
	040.5 Dranken
	040.6 Koffie
	040.7 Vulling Vending automaten
	040.8
	040.9 Overige
050	Horeca
	050.1 rekeningen restaurant, pizzeria etc.
	050.2 Hotels
	050.3 bedrijfsuitjes
	050.9 Overig
060	ICT
	060.1 netwerkkosten
	060.2 Data
	060.3 Software
	060.4 Hardware
	060.5 Diensten
	060.9
070	Instanties
080	Intercompany

090	Klant doorbelastingen aan ISS	
100	Kwaliteit	100.1 certificeringen 100.2 kwaliteitsmetingen 100.3 100.9 Overige
110	Machines	110.1 schoonmaakmachines 110.2 veegmachines 110.3 landbouwmachines 110.4 horecamachines 110.5 hoogwerkers/kranen 110.6 machine reparatie/onderhoud 110.7 huur machines 110.8 lease machines 110.9 Overige
120	Technisch onderhoud & bouw	120.1 Installaties 120.2 schilderwerk 120.3 (ver)bouw werkzaamheden 120.4 interieur/bar/pantry 120.5 Keukens 120.6 120.7 120.8 120.9 Overige
130	Marketing	130.1 beursdeelneming 130.2 Publicaties 130.3 reclame marketing 130.4 presentatiematerialen 130.5 Signing 130.6 promotiemiddelen 130.7 relatiegeschenken 130.8 130.9 Overige
140	Overig	
150	Levend materiaal	150.1 Bomen 150.2 beplanting (buiten) 150.3 beplanting (binnen) 150.4 (gras)zaden/bollen 150.5 Bloemen 150.9 Overige
160	Materialen & Middelen	160.1 Chemie

		160.2	hulpmaterialen schoonmaak
		160.3	handgereedschap
		160.4	motorhandgereedschap
		160.5	horecabenodigdheden
		160.6	Disposables
		160.7	
		160.8	
		160.9	Overige
170	Werkkleding/PBM		
		170.1	corporate identity
		170.2	beschermende kleding
		170.3	oog/oor/hoofdbescherming
		170.4	Schoeisel
		170.5	handschoenen
		170.6	
		170.7	
		170.8	
		170.9	Overige
180	NUTS		
		180.1	Gas
		180.2	Electra
		180.3	Water
		180.9	Overige
190	Kantoorkosten		
		190.1	kantoorartikelen
		190.2	repro & printkosten
		190.3	Porto
		190.4	Meubilair
		190.5	Archief
		190.6	algemeen drukwerk
		190.7	vakliteratuur & abonnementen
		190.8	
		190.9	Overige
200	Onderaannemer		
		200.1	Reiniging
		200.2	ongediertebestrijding
		200.3	receptiediensten
		200.4	groenvoorziening
		200.5	Beveiliging
		200.6	Catering
		200.7	
		200.8	
		200.9	Overige
210	Opleiding		
		210.1	interne opleidingskosten
		210.2	externe opleidingskosten

220	Outsourcing HR	220.1 personeelsadministratie
		220.2 salarisstroken
		220.9 Overige
230	Overige personeels kosten	
240	Overname personeel	
250	Pensioen	
260	Telecommunicatie	260.1 vaste telefonie
		260.2 mobiele telefonie
		260.3 hardware vaste telefonie
		260.4 hardware mobiele telefonie
		260.9 Overige
270	Uitzendkrachten	270.1 uitzendbureaus
		270.2 sociale werkplaatsen
280	Vastgoed	280.1 Huur
		280.2 servicekosten
		280.3 verhuiskosten
		280.4
		280.9 Overige
290	Verzekering	
300	Wagenpark	
310	Sanitair, hygiene & vloermatten	310.1 hygiënepapier
		310.2 handdoekrollen
		310.3 Chemie
		310.4 Dispensers
		310.5 Boxen
		310.6 vloermatten
		310.7
		310.8
		310.9 Overige
320	Werving & Selectie	
340	Sponsoring/giften	
350	transport	350.1 Koerier
		350.2 Personen
		350.3 Goederen
		350.9 Overige
360	overige diensten	360.1 wasserijkosten

Bijlage 8 Interview Ton Nijgh november 2012

Voor het invullen van het huidige proces heeft een interview plaatsgevonden met Ton Nijgh, senior contractbeheerder Procurement (ter vervangen van de manager Procurement)

Wie is verantwoordelijk voor het bestelproces?

Het vaststellen van het vaste assortiment gebeurt op de afdeling Procurement.

De bestelling in het systeem worden geplaatst door de operationele bestellers.

De factuurverwerking gebeurt op de afdeling Purchase to Pay.

Wat houdt het proces in?

Het proces start met het in Denemarken vaststellen van de internationale leveranciers voor ISS wereldwijd. Nadat de leveranciers bekend zijn gemaakt wordt voor Nederland een afspraak gemaakt met de leverancier om het assortiment te bekijken wat ze aanbieden en wat ze aan ISS Nederland kunnen leveren. Nadat het assortiment bekeken is gaat Procurement in Nederland in beraad om te komen tot het vaste assortiment bij de leverancier. Nadat deze bekend is wordt deze gecommuniceerd met de leverancier en start het tactische inkoopproces voor Procurement. Uiteindelijk resulteert dit in een contract over het afgesproken assortiment en worden de artikelen opgenomen in het assortiment van ISS.

Nadat de artikelen zijn opgenomen wordt de operatie via de directie geïnformeerd en informeert Procurement King over de het nieuwe assortiment en nemen zij deze over via een Excelfile die Procurement aanlevert.

Op basis van deze gegevens bevoorraadt King zichzelf voor afname door de ISS organisatie. Bij bestellingen van het artikel wordt deze geleverd en gefactureerd door King en ingekocht door King op onze inkoopafspraken.

ISS is dus leading in de prijsafspraken?

Ja, King levert en besteld de artikelen volgens onze prijsafspraken.

Wat is dan het belang voor King?

King brengt ISS alleen leveringskosten in rekening. Zij leveren gemiddeld 10.000 bestellingen rond per jaar, daarnaast wanneer een artikel dat besteld wordt wat niet op voorraad is of niet in het vaste assortiment zit, mag King hun eigen artikelen inzetten tegen de vooraf gesproken verkoopprijzen.

Waarom de keuze voor King?

ISS is in 2009 met King overeengekomen de reguliere leverantie aan- en fysieke distributie van diverse producten naar haar klantlocaties van de Servicelijns ISS Cure and Care en ISS Cleaning Services uit te besteden aan King omdat zij als beste uit de aanbesteding kwamen.

Wat als King voorraad houdt van artikelen die niet meer nodig zijn of verkocht worden aan ISS tegen een lagere prijs dan dat zij hem inkopen door tijdspaden die niet gelijk lopen qua voorraadbeheer en bestellingen?

ISS en King zullen gezamenlijk zorgen voor eventuele negatieve verschillen tussen aan- en verkoopprijs van King door leverancier worden gecompenseerd. .

Doet King alleen de bevoorrading van ISS?

Nee, King doet een continue, adequate meting van leveranciersprestaties van de toeleverende leveranciers uitvoeren teneinde de verantwoordelijkheid voor eventuele leverings- of kwaliteitsproblemen op de juiste plaats te kunnen neerleggen en zal hierover periodiek (minimaal één keer per kwartaal) rapporteren aan ISS.

Hoe zorgt ISS ervoor dat de operatie daadwerkelijk de artikelen besteld zoals opgenomen in het artikelbestand?

ISS spant zich maximaal in om het bestelgedrag van de locaties aan te laten sluiten op het afgesproken artikelbestand en routeschema. Het is in deze 'opvoeden' van de ISS organisaties wordt beschouwd als een gezamenlijke doelstelling van ISS en King.

Wat is het routeschema?

Het routeschema is een schema gebaseerd op de postcodes van Nederland waar geleverd wordt. Deze zijn dusdanig opgenomen dat King binnen vier werkdagen levert.

Hoe worden bestelling verstrekt aan King?

Met EDI berichtuitwisselingen worden vanuit NC purchase orders verzonden naar Axa, de Enterprices Service Bus, een architecturale softwareconstructie waarmee de communicatie tussen partijen vereenvoudigd wordt, van King, Hierin worden alle bestellingen verzameld tot 11.00 uur en daarna in een bulk in XML format verzonden naar de applicatie van King, Axapta. Bestellingen worden verzonden aan King, dagelijks voor 11.00 uur. Indien King om 12.00 uur nog geen bericht van ISS ontvangen heeft zal zij contact opnemen met de applicatiebeheerder van ISS om het bericht alsnog te doen verzenden.

Hoe zal het gewenste proces voor Procurement eruit zien?

Momenteel gebeuren alle handelingen handmatig. Graag zouden we zien dat de handmatige handelingen worden ondervangen door een automatisch proces waarbij na goedkeuring van Procurement over de mutaties pas de import gedaan wordt in het systeem. Daarnaast zou het prettig zijn als er tevens een automatische import plaatsvindt met het systeem van King.

Bijlage 9 Interview Ron van Zoelen, januari 2012

Ron van Zoelen is accountmanager bij King.

Welke gegevens worden uitgewisseld tussen de applicatie van ISS en King?

De afleverlocatie en iteminformatie (itemnummer ISS, itemprijs, hoeveelheid) worden uitgewisseld tussen ISS en King.

Wat is het gevolg als gegevens incompleet of incorrect zijn?

Wanneer gegevens incorrect zijn of incompleet houdt dit in dat wanneer de afleverlocatie nog niet bekend is in ons systeem een nieuwe locatie aangemaakt dient te worden, handmatig, en de bestelling handmatig doorgevoerd dient te worden.

Wanneer itemgegevens niet overeenkomen bounced de order en wordt verzonden door Axapta naar een aparte box waar de orders handmatig geanalyseerd worden en wordt er contact opgenomen met de besteller.

Wat is Axapta?

Axapta is ons orderverwerkingssysteem die tevens dient als basis voor de facturering aan ISS.

Wat is het bestelproces nadat de bestelling binnenkomt bij King?

King verzorgt de distributie met eigen middelen volgens een met ISS afgestemd routeschema. In principe wordt hierbij gewerkt met vaste chauffeurs op vaste routes. Routes worden uitgevoerd van maandag tot en met vrijdag en niet op erkende feestdagen. Voor eventuele wijzigingen in deze constructie is de uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van ISS noodzakelijk.

De doorlooptijd van een bestelling tot aan aflevering is minimaal vier werkdagen en is als volgt opgebouwd:

Dag 0 of eerder:	Inbrengen bestelling in Navision Core door ISS
Dag 1 11.00 uur	Verzending elektronische bestelgegevens van ISS naar King
Dag 1 12.00 uur	Inlezen elektronische bestelgegevens door King
Dag 1 14.30 uur	Alle bestellingen gecontroleerd en geaccepteerd in inkoopstelsel
Dag 1	Maken ritplanning en genereren picklists
Dag 2	Orderpicking in magazijn
Dag 3	Beladen vrachtwagens
Dag 4	Afleveren op locatie
Dag 5	Gereedmelding en facturatie

Indien dag 4 niet samenvalt met het routeschema zal worden gewacht tot de eerste afleverdatum in het routeschema.

Bij iedere aflevering zullen een pakbon en zogenoemde servicekaart worden toegevoegd. Indien de ontvanger van ISS een afwijking op de pakbon constateert, zal hij/zij dat melden aan de betreffende ISS functionaris doro middel van de servicekaart, vergezeld met de pakbon. Op de servicekaart wordt aangegeven of een kostenloze nalevering dan wel een creditering van het verschil gewenst is. Is geen voorkeur aangegeven, dan zal King het verschil crediteren.

Indien een order niet compleet is om tijdig af te leveren, zal King contact opnemen met de besteller om af te stemmen of de order incompleet mag geleverd worden, of dat er gewacht kan worden met leveren totdat de order compleet geleverd kan worden. King registreert de oorzaak van het niet tijdig compleet zijn van de order.

Indien de besteller ervoor kiest de order incompleet af te laten leveren en een nalevering wenst zullen de kosten van de nalevering per hierboven geredeneerde oorzaak verdeelt worden tussen ISS en King per geval.

Facturatie geschiedt na levering per order met vermelding van ordernummer. Aanvullende in rekening te brengen kosten als retour halen van onjuist bestellingen of creditnota's dienen voor zover voor rekening van ISS separaat te worden gefactureerd respectievelijk gecrediteerd.

Alle artikelen staan op het ISS Plein in het warehouse, dit is een ruimte alleen voor het ISS assortiment en wordt gekenmerkt met dozen met het ISS logo.

Waarom het ISS logo?

Sommige locaties waar King aflevert is niemand aanwezig om de goederen in ontvangst te nemen en moeten wij de goederen in een algemeen magazijn achter laten. Door het logo op de doos is duidelijk te vernemen dat de goederen van ISS zijn en kan de medewerker van ISS ze makkelijker terug vinden.

Bijlage 10 Interview Ton Nijgh, januari 2012

Interview Ton Nijgh, januari 2012 omtrent het inkoopproces, stap implementeren.

Bij analyse van het reguliere inkoopproces mis ik het onderdeel implementeren, hoe is dit ondervangen bij ISS?

Wij communiceren over het assortiment met de directie van de servicelijns. Zij zijn verantwoordelijk voor het verspreiden van de informatie aan de eindgebruikers.

Met Navision Core worden meerdere leveranciers opgenomen in het assortiment om te bestellen om meer grip te krijgen op hetgeen dat besteld wordt in het land, gaat dit ook nog steeds via de directie?

Dat is een goede, we hebben tot heden alleen maar gecommuniceerd over King.

Het is een goed idee om hierover te brainstormen in één van de werkgroepsessie en wellicht te beleggen in de het nieuw opgestart Change Control Board van ISS.