

Afstudeerscriptie



IBPR InkoopBedrijfsProces Redesign



<i>Auteur:</i>	Bart Leyzer
<i>Organisatie / Afdeling:</i>	Sligro Food Group Nederland B.V. / ICT ontwikkeling
<i>Document:</i>	Afstudeerstage_scriptie_BartLeyzer_v1.0.pdf
<i>Datum:</i>	9-6-2010
<i>Versie:</i>	1.0
<i>Status:</i>	Definitief

Documentatiehistorie/ versietabel

Revisies

Versie	Status	Review	Datum	Wijzigingen
0.1	Concept	H. Jaspers	09-04-2010	Tekstuele aanpassingen H2 en H3
0.2	Concept	H. Jaspers	03-06-2010	Tekstuele aanpassingen inleiding, H4 en H8
0.3	Concept	H. Jaspers	04-06-2010	Aanpassing inleiding en structuur
0.4	Concept	H. Jaspers	06-06-2010	Tekstuele aanpassingen H4
0.5	Concept	H. Jaspers	07-06-2010	Tekstuele aanpassingen H5, H6, samenvatting en persoonlijke evaluatie
1.0	Definitief	H. Jaspers	08-06-2010	

Goedkeuring

Versie	Datum goedkeuring	Review	Functie	Paraaf
1.0	08-06-2010	H. Jaspers	Hoofd ICT ontwikkeling	

Distributie

Versie	Datum verzending	Naam	Functie
1.0	08-06-2010	Rob v. Herpen	Directeur Inkoop (stuurgroep)
1.0	08-06-2010	Maurice v. Veghel	Directeur ICT (stuurgroep)
1.0	08-06-2010	Marco Dorenbos	1 ^{ste} afstudeer docent
1.0	08-06-2010	Jolanda Liégeois	2 ^{de} afstudeer docent
1.0	08-06-2010	B. Slob	Externe deskundige

Definitieve afstudeerscriptie, Fontys Hogescholen Eindhoven, Opleiding Bedrijfskundige Informatica

Student

Naam: Bart Leyzer

Studentnummer: 2092612

Studie: Bedrijfskundige Informatica, voltijd (2006 - 2010)

Periode: 8 februari 2010 - 30 juni 2010

Bedrijf

Naam: Sligro Food Group Nederland B.V.

Adres: Corridor 11, 5466 RB Veghel, Nederland

Afdeling: ICT ontwikkeling

Bedrijfsbegeleider: Hugo Jaspers, Hoofd ICT Software -Ontwikkeling en -Strategie

Schoolbegeleiding

Stagebegeleider: Marco Dorenbos (DOR)

Definitieve afstudeerscriptie

Titel: IBPR, InkoopBedrijfsProces Redesign

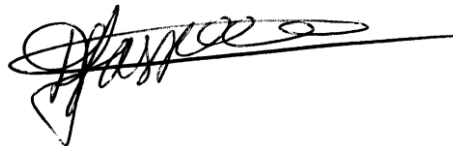
Inleverdatum: 10 juni 2010

Goedgekeurd en getekend door bedrijfsbegeleider

Datum getekend:

Naam en handtekening bedrijfsbegeleider:

08-06-2010



Hugo Jaspers

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstudeerstage van mijn opleiding Bedrijfskundige Informatica aan de Fontys Hogescholen. Tijdens mijn stage was ik werkzaam als ICT medewerker op de afdeling ICT ontwikkeling bij Sligro Food Group Nederland BV en heb gewerkt aan een adviesrapport over verbeteringsmogelijkheden binnen de bedrijfsprocessen van de afdeling inkoop.

Intensieve lezers van mijn afstudeerscriptie zijn mijn bedrijf- en schoolbegeleider(s), medewerkers van Sligro, medestudenten, familie en andere die geïnteresseerd zijn in mijn afstudeerstage.

Tijdens deze afstudeerstage heb ik veel ondersteuning gehad van verschillende mensen en ik wil ze bij dezen ook hartelijk bedanken daarvoor. Als eerste is dit Hugo Jaspers door mij de mogelijkheid te bieden om bij Sligro mijn afstudeerstage te houden en om zijn uitstekende begeleiding. Er heeft gedurende mijn afstudeerstage nog een begeleiderwissel plaats gevonden, en wil daarom ook mijn eerste begeleider Joep Dentener bedanken voor zijn ondersteuning.

Dan wil ik ook nog mijn schoolbegeleider Marco Dorenbos bedanken voor zijn aandeel in de begeleiding en het aansturen op het proces. Verder wil ik de stuurgroep van mijn project bedanken voor hun tijd en ondersteuning in het project.

Last but not least wil ik mijn overige collega's bedanken voor hun ondersteuning en dagelijkse omgang en de mensen van de afdeling inkoop voor hun medewerking gedurende het project.

Bart Leyzer

Veghel, juni 2010

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	6
SUMMARY	7
VERKLARENDE WOORDENLIJST	8
1. INLEIDING	9
2 HET BEDRIJF	10
2.1 SLIGRO FOOD GROUP NEDERLAND BV	10
2.1.1 Foodretail	11
2.1.2 Foodservice	11
2.2 HISTORIE	12
2.3 STRATEGIE	13
2.4 DE MARKT EN CONCURRENTEN	13
3 PROBLEEM DEFINITIE & OPDRACHT OMSCHRIJVING	14
3.1 PROBLEEMSTELLING	14
3.2 OPDRACHT	14
3.3 PROJECT SCOPE	15
3.3.1 Hoofdlijn scope	15
3.3.2 Scopeverdieping	15
3.4 ONDERZOEKSMODEL	16
3.5 CONCLUSIE	16
4 PROCES	17
4.1 METHODES	17
4.1.1 Diagnostisch praktijkgericht onderzoeksmodel	17
4.1.2 Informatie vergaren door deskresearch en vrije interviews	17
4.1.3 Petri net procesmodellering	18
4.1.4 RASCI-matrix	18
4.2 FASERING	19
4.2.1 Vooronderzoek / literatuur fase (A)	19
4.2.2 Onderzoek fase (B)	19
4.2.3 Analyse fase (C)	20
4.2.4 Advies fase (D)	21
4.3 VERANDERINGEN IN WERKWIJZEN	22
4.4 EXTRA WERKZAAMHEDEN	22
5 RESULTATEN	23
5.1 HUIDIGE SITUATIE	23
5.2 GEWENSTE SITUATIE	24
5.3 CONCLUSIE	25
5.4 AANBEVELINGEN	25
6 THEORETISCHE VERDIEPING	26
6.1 WAT IS BPR & BPM	26
6.1.1 BPR	26
6.1.2 BPM	27
6.2 RELATIE BPR & BPM	28
6.3 BPR & BPM OP DE TIJDLIJN	29
6.4 CONCLUSIE	29
PERSOONLIJKE EVALUATIE	30
LITERATUURLIJST	31
BIJLAGE	32

Samenvatting

Deze scriptie gaat over de afstudeerstage van Bart Leyzer. Bart Leyzer startte op 8 februari zijn afstudeerstage bij Sligro Food Group Nederland BV op het hoofdkantoor.

Binnen Sligro zijn er twee takken vertegenwoordigd. Dit zijn de Foodservice en de Foodretail. Sligro richt zich zowel direct als indirect op de nationale markt voor de etende en drinkende mens en heeft voorsnog geen ambitie van deze visie af te stappen. Het Foodservice gedeelte zien we terugkomen als groothandel en richt zich o.a. op horeca en bij Foodretail zijn het de supermarkten.

Binnen de afdeling ICT werken Sligro wijd ongeveer 65 medewerkers van de ongeveer 600 medewerkers op het hoofdkantoor. Deze 65 medewerkers geven al de ondersteuning die wordt gevraagd voor het operationeel houden van de infrastructuur en de applicaties van zowel de front- als backoffice.

Als bedrijf in de Food sector is de inkoop van producten één van de kerngebieden. Het is van belang dat dit goed georganiseerd is. Veel inkopen worden gedaan om actieverkopen te ondersteunen. Ook het samenstellen van de folders met als doel het bekend maken van deze acties valt hierbinnen.

De opdracht die is uitgevoerd heeft betrekking dit gebied. Vanuit afdeling Inkoop is er veel vraag naar de ondersteuning en het verbeteren van hun bedrijfsprocessen. Als eerste is de huidige situatie in kaart gebracht en na analyse van deze situatie is een verbredingscope opgesteld.

Met de stuurgroep van het project IBPR is overeengekomen dat het folderbedrijfsproces in detail wordt geanalyseerd.

Gedurende de analyse is door middel van vrije interviews met medewerkers van de betrokken afdelingen informatie verzameld. Uit deze informatie zijn uiteindelijk verbetermogelijkheden naar voren gekomen en is de gewenste situatie ontworpen.

Als eindproduct is er een adviesrapport geschreven. Daarin zijn de huidige en gewenste situatie zijn beschreven. De verbetermogelijkheden zijn opgesomd. De theoretische besparingsmogelijkheden van de verbeteringsvoorstellen zijn gegeven. Tot slot is er een conclusie geschreven en zijn er aanbevelingen gedaan met betrekking tot een goed vervolg van dit onderzoek.

Summary

This thesis describes the graduation internship of Bart Leyzer, which begun at Sligro Food Group Nederland BV headquarters in Veghel on the 8th February 2010.

Sligro is active on two fronts in the Food sector, in Foodservice and Foodretail. Sligro focuses both directly and indirectly on the national market for food and beverages and has at this moment no ambition to enlarge its sales area outside the Netherlands. Foodservice activities consist of wholesale markets providing the catering sector, Foodretail activities consist of supermarkets.

The IT department of Sligro employs 65 people, about 10% of the headquarters headcount of 600 employees. These 65 employees provide all the support needed to keep the IT infrastructure and applications running in the front- and backoffice.

As a company that is active in the Food sector, purchasing is a key area. Much purchasing is done to support discounted selling, advertised in brochures. It is important here that the business processes are well organized.

This assignment is related to this subject. The purchasing department has asked for support in improving their business processes. The assignment started with mapping the current situation. After analysis of the information obtained, a detailed scope was drawn up.

It was decided together with IBPR's project committee that the advertising brochure business process would be analyzed and redesigned.

For this analysis, information was obtained by doing interviews with the employees of the involved departments. This information was used to draw up and design an improved desired situation.

The final product was an advisory document describing the current and desired situation. The improvements are listed. The theoretical cost reductions of the improvements are given. Finally, a conclusion is made along with recommendations on how to continue this research in the best way.

Verklarende woordenlijst

Afkortingen / begrippen	Uitleg
Afdeling AO / IC	AO / IC staat voor Administratieve Organisatie / Interne Controle
AS400	AS400 is een computeromgeving van IBM.
BPM	Business Process Management is een management aanpak die zich richt op een uniforme organisatie van bedrijfsprocessen.
BPR	BPR wordt gebruikt voor zowel Business Process Redesign als voor – Reengineering. Het zijn methodes om bedrijfsprocessen te verbeteren.
GUI	Grafische User Interface.
IBPR	InkoopBedrijfsProces Redesign (naamgeving van het afstudeerproject).
IMWR cyclus	IMWR staat voor Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren. Het is de menselijke factor om de PDCA cyclus.
PDCA cyclus	PDCA staat voor Plan, Do, Check, Act en wordt gebruikt om een organisatie te besturen en te ontwikkelen.
Petri net	Petri net is een modelleringstechniek om bedrijfsprocessen weer te geven.
RASCI	RASCI staat voor Responsible, Accountable, Support, Consulted, Informed
RASCI-matrix	De RASCI-matrix is beter bekend als Responsibility Assignment Matrix (RAM). Dit geeft de rollen binnen bedrijfsprocessen weer met wie verantwoordelijk is voor een subbedrijfsproces. Dit verbindt de verticale met de horizontale organisatie.
RASCI-rollen	De RASCI-rollen geven in de RASCI-matrix weer welke taak wordt vervuld tijdens een subproces gedeelte.
Swimlane-matrix	De Swimlane-matrix heeft het zelfde doel voor ogen als een RASCI-matrix maar is op een andere manier ingedeeld. Het geeft ook alleen maar weer dat iemand iets doet maar niet wat.
Thinkwise	Thinkwise is een ontwikkelomgeving om applicaties te bouwen.

1. Inleiding

Deze scriptie geeft het proces weer van het onderzoek naar het bedrijfsproces achter de Sligro en EMTÉ folders.

Sligro is een bedrijf dat actief is in de Foodservice en Foodretail. Het probleem is dat er binnen afdeling Inkoop veel vraag is naar het verbeteren van hun bedrijfsprocessen. Er zijn veel verschillende applicaties waarmee gewerkt wordt en gegevens uitwisseling is hedendaags nog veel op papier.

De opdracht is het in kaart brengen van de huidige situatie op de afdeling inkoop en daarna een analyse op het folderbedrijfsproces uitvoeren. Door te werken aan de hand van een diagnostisch praktijkgericht onderzoek, is deze opdracht tot het eindproduct, het adviesrapport gekomen.

Deze scriptie geeft de volgende informatie.

In hoofdstuk 2 wordt beschreven **waar** het onderzoek plaatsvindt. De algemene informatie over het bedrijf is daarin gegeven.

Hoofdstuk 3 geeft weer **wat** is onderzocht en **waarom** het onderzoek nodig was. De probleem definitie en opdrachtomschrijving zijn daarin beschreven.

Hoofdstuk 4 bevat de beschrijving van het onderzoeksproces. Daar is beschreven **hoe** het onderzoek plaats heeft gevonden.

In hoofdstuk 5 staan de **resultaten** van het onderzoek. Daarin zijn de huidige situatie, de gewenste situatie, de conclusies en de aanbevelingen vermeld.

Het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 6) bevat een **theoretische verdieping** over Business Process Management (BPM).

Tot slot komt de **persoonlijke evaluatie** aan bod.

2 Het bedrijf

Sligro Food Group Nederland BV heeft na een periode van bedrijf acquisities haar focus op strategie en doelstellingen verlegd om meer kostefficiënt en concurrerend de business aan te gaan pakken. Om meer voordelen te genereren zullen de operationele kosten verminderd worden door continue bewaking van de kosten en door een collectieve en integrale logistieke strategie. Het doel van deze focus is de marktleider positie te versterken binnen de Foodservice en meer concurrentie te bieden binnen Foodretail.

2.1 Sligro Food Group Nederland BV

In deze paragraaf is de algemene informatie over Sligro Food Group Nederland BV te vinden, en noemen we verder Sligro. Sligro is een organisatie die zich richt op alle markten van Foodservice en Foodretail binnen Nederland. In 2009 had Sligro een omzet van € 2.258 miljoen en een behaalde netto winst van € 74 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltime basis bedroeg ruim 5.500.

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel			
Foodretail		Foodservice	
EMTE 78 eigen supermarkten	Golff 45 franchise supermarkten	Sligro Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, pompshops, grootverbruik	Van Hoeckel Institutioneel
2 distributiecentra		Landelijk netwerk van 45 zelfbedienings- en 11 bezorggroothandels	1 distributiecentrum
Sligro Fresh Partners & Productiebedrijven Gespecialiseerde productiefaciliteiten voor convenience (CuliVers), vis (SmitVis), en patisserie (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven			

Afbeelding 1 Organisatie structuur van Sligro Food Group Nederland BV

In afbeelding 1 is te zien dat Sligro is onderverdeelt in het centraal distributiecentrum en het hoofdkantoor in Veghel, het Foodretail gedeelte, de Foodservice en de Sligro Fresh Partners & productiebedrijven.



Afbeelding 2 Logo's van de Fresh Partners

2.1.1 Foodretail

De Foodretail-activiteiten bestaan uit circa 120 full servicesupermarkten onder de formules EMTÉ en Golff, waarvan er ruim 40 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd. Gedurende mijn afstudeerperiode zijn de Golff vestigingen overgegaan naar de EMTÉ franchise formulier.



Afbeelding 3 Logo's van de Foodretail formules

2.1.2 Foodservice

De foodservice-activiteiten bestaan uit twee samenwerkende bedrijfsonderdelen:

Sligro richt zich via zelfbediening en bezorging vanuit 45 grootschalige zelfbedieningsvestigingen en 11 bezorglocaties op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompshops, het midden- en kleinbedrijf en kleinschalige retailbedrijven.

Van Hoeckel richt zich met een volledig gespecialiseerde organisatie op de institutionele markt. Wij hebben eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenience-producten, vis en patisserie en hebben deelnemingen in onze Fresh Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket.

Onze klanten kunnen over circa 60.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

Sligro heeft haar inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een marktaandeel van circa 30% een toonaangevende inkooppartij vormt.

Als marktleider koopt de groep foodserviceproducten in eigen beheer in. Binnen de Sligro bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de bedrijfsonderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd.

Met een gezamenlijke inkoop, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, worden toenemende brutomarges beoogd. Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een gezamenlijke integrale logistieke strategie. Groepssynergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, door gezamenlijk vastgoedbeheer en door concern management development.



PROUD MEMBER OF THE SLIGRO FOOD GROUP

Afbeelding 4 Logo's van de Foodservice formules

2.2 Historie

De historie van Sligro begon in de eerste helft van de vorige eeuw. Het werd opgericht in 1935 als groothandel in margarine, vetten en oliën door Abel Slippens. De stap die daarop volgde was het toevoegen van levensmiddelen aan het assortiment (1946) en in 1961 werd de eerste Sligro (SLIppens GROOthandel) zelfbedieningsgroothandel geopend. Hiermee werd de basis gelegd voor het huidige netwerk van 45 Sligro zelfbedieningsgroothandels binnen Nederland. In die jaren vormden foodretail-klanten de belangrijkste afnemerscategorie.

In het jaar 1989 werd Sligro een beursgenoteerd bedrijf op de Euronext Amsterdam.

Sligro heeft sinds die tijd ook een groot aantal overnames gedaan. Een belangrijke strategische overname was die van Louwers (1987), waardoor er een grote stap richting de horeca en dagverse producten werd gemaakt. Een andere grote overname werd gemaakt in 1992 en was het familiebedrijf Wunderink. Met Wunderink werd de markt van de horecabezorggroothandel betreden.

4 jaar later werd de overname van Van Hoeckel afgerond, waardoor ze het institutionele segment van de Foodservice markt betraden. Omdat de meeste overnames in de Foodservice markt plaatsvonden nam hiermee het omzetaandeel van de Foodretail langzaam af. Door de overname van Prisma Foodretail in 2001 nam het Foodretail aandeel weer sterk toe. Zo werden ineens 300 supermarkten van 4 verschillende formules toegevoegd aan de Group.

Met de overname van EMTÉ supermarkten (2002) werd voor het eerst in de geschiedenis van Sligro Food Group met een eigen supermarkt formule de foodmarkt betreedt.



De volgende overname die werd gerealiseerd was die van Foodservice groothandel VEN in 2004. Dit betekende een versterking van de positie van de groothandelformule Sligro in de foodservicemarkt.

In 2006 werd ook Inversco toegevoegd aan de Group. Inversco is grootschalig gericht op de foodservicereelaties. Voorbeelden hiervan zijn institutionele klanten, nationale ketens en grootschalige horeca. In dat zelfde jaar werd er ook geparticipeerd in Edah supermarkten van S&S Winkels. Deze winkels zijn in eerste instantie overgegaan in de eigen formules EMTÉ en Golff, en dat is inmiddels nu allemaal onder de formule EMTÉ gebracht. Dit was een grote versterking in de foodretailmarkt.

Door de combinatie van acquisities en organisatorische groei heeft dit geleid tot de koppositie van de huidige activiteiten in de Foodretail en Foodservice markten binnen Nederland.

2.3 Strategie

Sligro streeft ernaar een betrouwbaar en kwalitatief hoogwaardig onderneming te zijn. Hierbij de groei beheerst wordt en alle activiteiten ten behoeven gaan van de Stakeholders.

Zo wordt er ook gestreefd naar een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van circa 10%. Deze valt weer op te splitsen in circa 4% autonoom en circa 6% door acquisities. Er wordt gestreefd naar een winstgroei die een gelijk verloop heeft aan de omzettoename. Hierdoor kunnen de aandeelhouders op een lang termijn een aantrekkelijk rendement geboden worden.

Bij dit alles worden twee zaken goed in de gaten gehouden. Sligro combineert in haar strategie de efficiency en het professionalisme van een grote nationale marktpartij met de klantgerichtheid, service en persoonlijke benadering van een regionale partner in business. Als je schaalgrootte niet kunt omzetten in efficiency, kostencontrole en -beheersing, kwaliteitsverbetering en winstgevendheid, dan stelt schaalgrootte niets voor.

Dit betekent de voordelen van groot zijn met klein zijn combineren. Zoveel mogelijk zaken centraal regelen en benutten maar met de persoonlijke betrokken- en klantgerichtheid.

2.4 De markt en concurrenten

Zoals al eerder uit dit hoofdstuk naar voren is gekomen weten we inmiddels dat de Sligro zich bevindt in twee markten; de foodservice- en de foodretailmarkt.

Binnen de foodservicemarkt heeft Sligro de volgende concurrenten:

- Deli XL;
- De Kweker/ Vroegop;
- Hanos;
- Kruidenier;
- Lekkerland;
- Metro.

Binnen de foodretailmarkt heeft Sligro de volgende directe concurrenten:

- Albert Heijn;
- Jumbo;
- Plus;
- Super de Boer.

3 Probleem definitie & opdracht omschrijving

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de probleem definitie is, de opdracht en de daarbij gestelde scopeverdieping. Ook zal de onderzoeksmethode aan bod komen.

3.1 Probleemstelling

Binnen Sligro is er veel behoefte bij afdeling Inkoop aan ondersteuning bij het verbeteren van hun bedrijfsprocessen. Deze bedrijfsprocessen zijn nog niet gedocumenteerd en zullen daarom nog beschreven moeten worden voordat het verbeteren van bedrijfsprocessen aan bod komt.

Binnen deze bedrijfsprocessen zijn er vele raakvlakken met andere afdelingen waarmee nou worden samengewerkt (bijvoorbeeld Voorraadbeheer en Factuurcontrole).

Er zal dus niet alleen informatie van de afdeling Inkoop gehaald moeten worden. De ondersteuning kan worden gerealiseerd op zowel procesmatigheid als ICT gebied.

3.2 Opdracht

Zoals er in de probleemstelling al is aangegeven is er behoefte aan het ondersteuning en de verbetering van de bedrijfsprocessen van afdeling Inkoop.

Er is een groep studenten van de Open Universiteit geweest die in het kader van hun opleiding (module "bedrijfsprocessen") onderzoek hebben gedaan naar de bedrijfsprocessen Inkoop en Factuurcontrole. Dit onderzoek kan ter ondersteuning worden gebruikt bij dit project.

Binnen de opdracht zullen de volgende stappen worden doorlopen:

- Onderzoek in detail de bedrijfsprocessen op de afdeling Inkoop en Factuurcontrole (mede op basis van bestaande documentatie van onderzoeken);
- De risico's in kaart brengen;
- Analyseren van verbetermogelijkheden. Dit gebeurt op basis van de procesmodellerings-eisen van afdeling AO / IC;
- Op basis van deze in kaart gebrachte bedrijfsprocessen en de daarop uitgevoerde analyse worden requirements (pakket van eisen) opgesteld. Dit zal (zonder enige twijfel) ICT hulpmiddelen bevatten. Dit pakket wordt in samenwerking met de verantwoordelijke gebruikers opgesteld;
- Een globaal ontwerp voor het ICT systeem wordt opgesteld.

Het globaal ontwerp kan vervolgens door Thinkwise worden opgepakt om te realiseren. Dit valt naar alle waarschijnlijkheid buiten de project scope.

De opdracht is ontstaan nadat er nog een extra stageplaatsaanvraag kwam. Dit was eind januari het geval. Intern is er bij Sligro gekeken wat een extra opdracht zou kunnen zijn. Deze is doorgecommuniceerd en tevens eind januari kon de stageplek vrijgegeven worden.

Gedurende de opdracht is de scope pas echt duidelijk geworden na het in kaart brengen van de huidige situatie op afdeling Inkoop. Deze scope werd midden maart vastgesteld.

3.3 Project scope

In deze paragraaf wordt de project scope toegespitst in hoofdlijnen, die de wensen van de opdracht overlappen. Ook zal de scopeverdieping worden behandeld.

3.3.1 Hoofdlijn scope

In breedste zin kan het onderzoeksgebied beschouwd worden als de inkoopafdeling en de betrokken afdelingen. Dit is natuurlijk te breed voor de scope en wordt in deze subparagraaf toegespitst.

Via deskresearch wordt onderzocht hoe de huidige situatie (hoofd procesniveau) van de afdeling Inkoop eruit ziet. Deze informatie zal worden vergaard via interviews met medewerkers van afdeling Inkoop en betrokken afdelingen.

Aan de hand van de huidige situatie zal een scope verdieping worden bepaald. Deze scopeverdieping zal gericht zijn op 1 of 2 bedrijfsprocessen en wordt op verschillende elementen geanalyseerd. Deze elementen komen in het volgende subparagraaf aan bod.

Het kan zijn dat de scope van het project te groot is vastgesteld en zal dan moeten worden aangepast. Ook kan het zo zijn dat er gaande het onderzoek nieuwe punten aan het licht komen die buiten de scope van het project vallen. Deze zullen geregistreerd worden en verzameld worden, en kunnen eventueel als uitbreiding worden toegevoegd aan het project of als later als een apart project worden beschouwd.

Het uitbreiden van het project zal alleen worden overwogen als de planning het toelaat, en zal in overleg gaan met de projectbetrokkenen.

3.3.2 Scopeverdieping

Hieronder is de scopeverdieping van het project IBPR gedefinieerd. Hierin komen de te analyseren bedrijfsprocessen en onderzoekselementen naar voren.

Na de huidige situatie te hebben gemaakt en nadat aan de herschrijving hiervan goedkeuring is gegeven begint het echte onderzoek pas. Tot overeenkomst is gekomen met de stuurgroep dat het folderbedrijfsproces worden geanalyseerd. Dit heeft de hoofdfocus maar zal ook in aanraking komen met betrokken afdelingen, zoals Factuurcontrole, Marketing & Sales, Bonus & Contractbeheer et cetera.

De keuze voor dit bedrijfsproces is gemaakt op basis van waar veel verbeterlagen gemaakt kunnen worden. Uit de huidige situatie kwamen ook al een aantal verbetermogelijkheden aan het licht.

Het onderzoek zal aan de hand van de volgende onderzoekspunten worden geleid:

- Beleid en werkwijze;
- Kwaliteit;
- ICT gebruik;
- Gegevensverzameling;
- Communicatie (intern en extern);
- Efficiency.

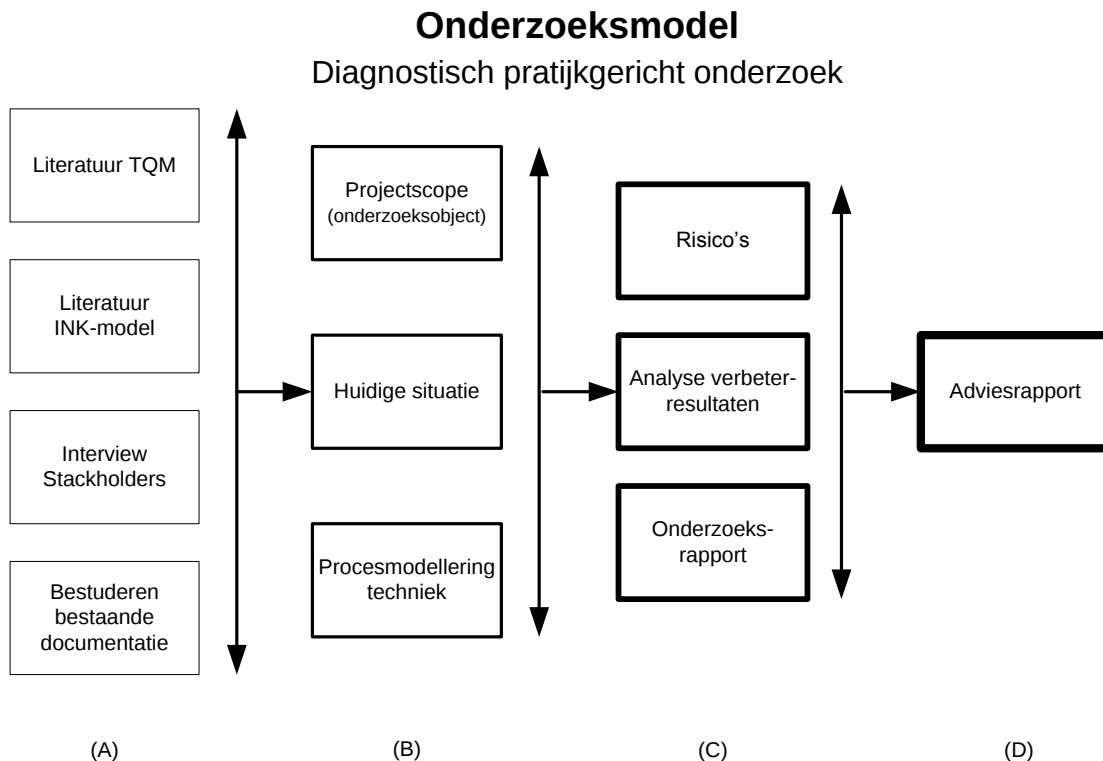
Op deze scopeverdieping kunnen deze elementen goed worden toegepast en zal van het folderbedrijfsproces een goed gedetailleerd beeld geven op activiteit niveau. Gezien de tijdsduur van de afstudeer stage is het bedrijfsproces ook van goed formaat en is tevens makkelijk een uitbreidingsslag te maken door de subbedrijfsprocessen en de onderlinge interactie met andere afdelingen.

Dit maakt dat het folderproces een mooie omgeving is voor deze analyse en kan er een goed adviesrapport over worden geschreven.

3.4 Onderzoeksmodel

Aan de hand van de beschreven scope zijn alle projectgrenzen vastgelegd. In deze paragraaf wordt daarop verdergegaan met betrekking tot hoe het project aan te pakken.

In afbeelding 5 is te zien hoe het onderzoek is ingedeeld in de verschillende fase. Vervolgens zal eronder beschreven worden hoe de afbeelding geïnterpreteerd moet worden.



Afbeelding 5 Diagnostisch praktijkgericht onderzoeksmodel

De uitleg en fasering van bovenstaande afbeelding wordt gedaan in het volgende hoofdstuk.

3.5 Conclusie

De conclusie die uit deze opdrachtbeschrijving gehaald kan worden is, dat het een breed georiënteerde opdracht is waar ook veel diepgang in te bereiken valt. Door de omvang van de opdracht is het belangrijk een goede scope vast te stellen en deze in de gaten te houden. Indien dit niet wordt gedaan is het makkelijk vertraging op te lopen.

Doordat er veel vraag vanuit afdeling Inkoop komt voor het uitvoeren van deze opdracht zullen er veel aanvragen komen op verbeteringen buiten de scope.

Tevens zal het goed en tijdig inplannen van interviews van groot belang zijn gezien er afhankelijkheid is van medewerkers. Vanuit de Directeur Inkoop en zijn afdeling zal er wel veel gedrevenheid zijn in het ondersteunen van de opdracht.

4 Proces

In dit hoofdstuk wordt het procesverloop tijdens het uitvoeren van de opdracht beschreven. Eerst zal ingegaan worden op de methodes die gebruikt zijn en de beargumentering waarom voor deze methodes is gekozen. Daarna wordt per fase uit het onderzoeksmodel een beschrijving gegeven hoe dit is verlopen en waar tegenaan is gelopen. Vervolgens komt aan bod welke veranderingen er plaats hebben gevonden ten opzichte van de geplande werkwijze. Als afsluiting wordt er nog kort beschreven welke extra werkzaamheden zijn gedaan.

4.1 Methodes

Tijdens het uitvoeren van de opdracht zijn er verschillende methodes gebruikt om tot het eindresultaat te komen van een adviesrapport. Hieronder de methodes die gebruikt zijn met daarna de gedetailleerde uitleg van de methode en waarom hiervoor is gekozen.

- Diagnostisch / evaluerend praktijkgericht onderzoeksmodel;
- Informatie vergaren door vrije interviews en deskresearch;
- Petri net procesmodellering;
- RASCI-matrix.

4.1.1 Diagnostisch praktijkgericht onderzoeksmodel

Doormiddel van een diagnostisch praktijkgericht onderzoek probeert men inzicht te krijgen in de achtergrond en samenhang van het probleem in kwestie. Door de praktijkgerichtheid is het doel een bijdrage te leveren aan de verandering van een bestaande praktijksituatie. Het heeft een logische opbouw en guideline waarin duidelijk de onderzoeksobjecten en optiek naar voren komen. Door deze redenen is er voor dit onderzoeksmodel gekozen.

4.1.2 Informatie vergaren door deskresearch en vrije interviews

Gedurende de opdracht is er informatie vergaard aan de hand van vrije interviews en deskresearch. Deskresearch houdt in dat er interne documentatie als informatiebron wordt gebruikt. Deze documentatie wordt bijvoorbeeld van het intranet gehaald. Dit gebeurt dus vanuit je eigen werkplek. De vergaarde informatie uit de deskresearch kan weer vragen oproepen en input leveren in een vrij interview.

In een vrij interview wordt er niet vastgehouden aan een vaste vragenlijst en een vaste volgorde. Aan de hand van een aandachtspuntenlijst wordt het interview gestart en kan daarna in willekeurige volgorde worden doorlopen. Een enkele keer is er een verandering van vrij naar standaard interview gedaan. Dit doordat er geen fysieke afspraak gemaakt kon worden. Hierdoor moesten er wel concrete vragen geformuleerd worden.

Voor deze aanpak is gekozen omdat het eerst voorinformatie geeft doormiddel van de deskresearch. Daarna wordt specifieke informatie bemachtigd door de vrije interviews. Het voordeel van de vrije insteek ten opzichte van een standaard interview is dat je veel dynamischer bent en het gesprek vloeiender laat verlopen. Ook kan er makkelijker worden doorgevraagd op een aandachtspunt, waardoor belangrijke informatie makkelijker naar boven komt.

4.1.3 Petri net procesmodellering

De Petri net modelleringstechniek is er voor om processen / bedrijfsprocessen weer te geven. Tevens laat het een bepaald gedrag zien in het procesverloop. Het model heeft een simpele structuur en gaat uit van drie elementen. Deze elementen geven een serie activiteiten weer in samenhang met de resultaten van iedere stap. Door de simpele structuur is deze techniek makkelijk te begrijpen en is geen ingewikkelde uitleg nodig. Met de drie elementen die worden gebruikt zijn er ook bewegingsmogelijkheden. Zo kan aangegeven worden dat er een splitsing of een samenkomst binnen het proces plaatsvindt. In deze splitsingen zijn er weer twee keuzes. Zo heb je een OR en een AND splitsing, wat betekend dat een proces opsplijst en dat taken tegelijkertijd gebeuren of dat er een keuze is welk pad te bewandelen.

In bijlage II Huidige situatie afdeling Inkoop, paragraaf 1.3.1 worden de symbolen uitgelegd die gebruikt zijn in de bedrijfsprocesmodellen.

Voor deze methode is gekozen omdat er al interne documenten waren waarin de Petri net methode werd gebruikt. Dit houdt de huidige documentatie uniform. Verder is de techniek zeer overzichtelijk en goed te combineren met bijvoorbeeld een RASCI-matrix.

4.1.4 RASCI-matrix

De RASCI-matrix staat ook wel bekend als de Responsibility Assignment Matrix (RAM). In deze matrix wordt weergegeven wie binnen een bedrijfsproces verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een taak. Met behulp van deze matrix wordt de horizontale met de verticale organisatie in kaart gebracht. De verticale organisatie is de organisatiestructuur en de horizontale is het procesmodel.

Onderstaande paragraaf laat zien dat iedere letter van RASCI een aparte functie heeft. Dit wordt ook wel de RASCI-rollen genoemd.

RASCI-rollen uitleg: (R) Responsible is een uitvoerder van een taak. Dit kan per subproces verschillen. Ook is het mogelijk dat een taak door meerdere mensen wordt vervuld. (A) Accountable staat voor wie er (eind) verantwoordelijk voor een subproces en een serie van taken is. Deze persoon geeft ook goedkeuring af aan de "R" die de taak uitvoert. (S) Supportive is iemand die de "R" helpt bij het vervullen van zijn taak. Dit kan bijvoorbeeld door informatie te geven die de "R" nodig heeft om een taak uit te voeren. (C) Consulted geeft zoals de naam al zegt een beoordeling af op de geleverde taken van een "R". Als laatste heb je nog de (I) Informed. De "I" wordt op de hoogte gebracht van een status of uitvoering van een taak. Vanuit deze persoon kan er wel ingegrepen worden indien dat nodig is.

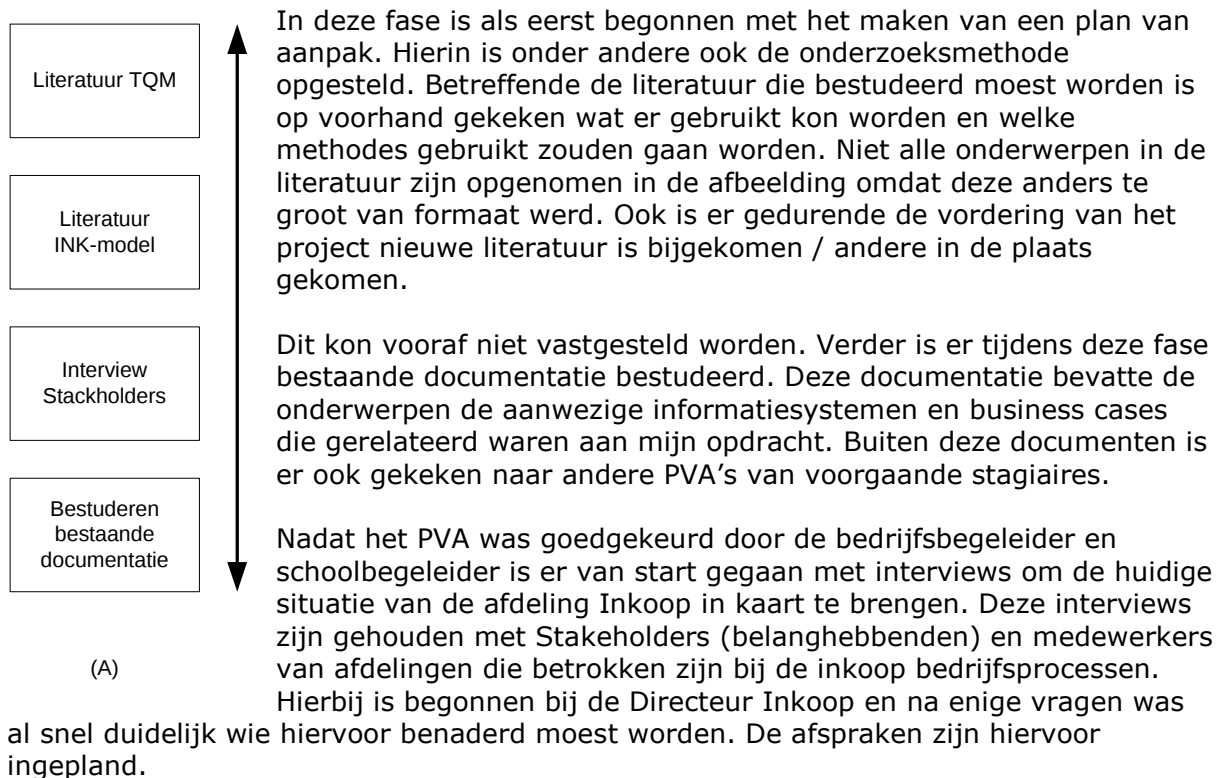
In bijlage II Huidige situatie afdeling Inkoop, paragraaf 1.3.2 wordt in de tabel bovenstaande tekst in het kort samengevat.

Zoals hierboven al aan bod is gekomen verbind het de verticale met de horizontale organisatie. Dit maakte de RASCI-matrix voor deze opdracht uiterst geschikt omdat er binnen subbedrijfsprocessen veel taken door verschillende mensen tegelijkertijd worden uitgevoerd.

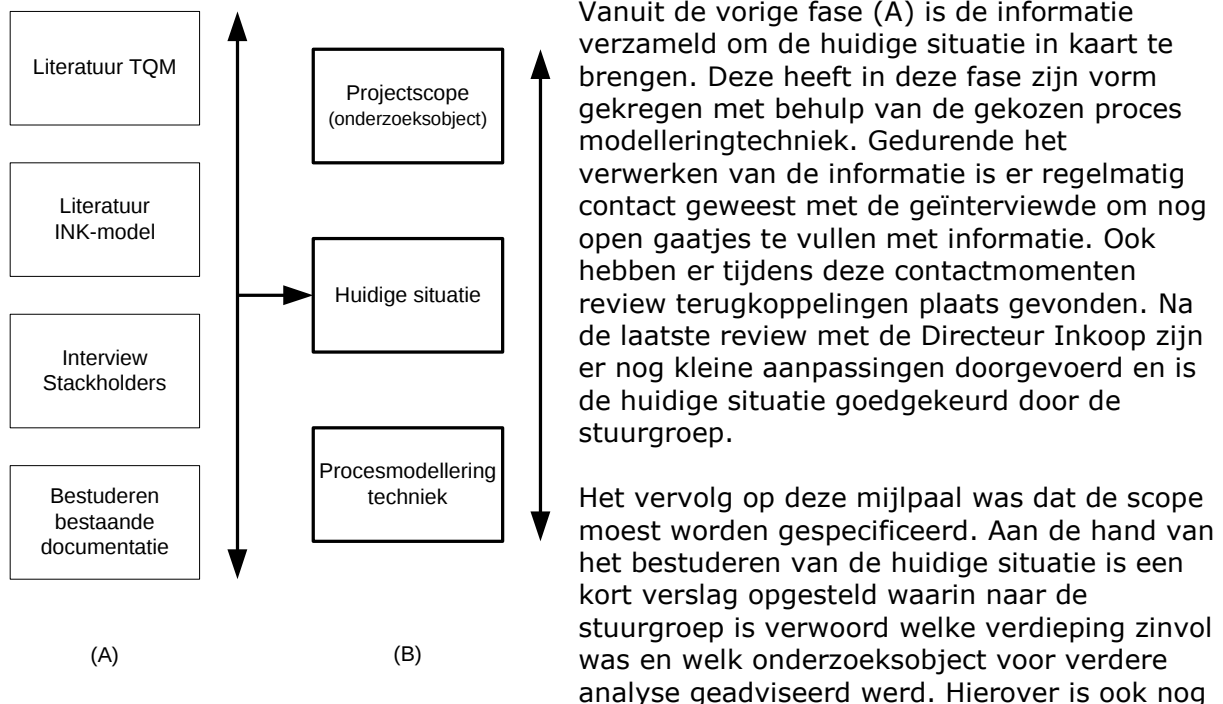
De Swimlane-matrix methode wordt door dit punt erg onduidelijk. Ook is er ruimte binnen de RASCI-matrix extra toelichtingen te geven bij de uitvoering van een taak.

4.2 Fasering

4.2.1 Vooronderzoek / literatuur fase (A)



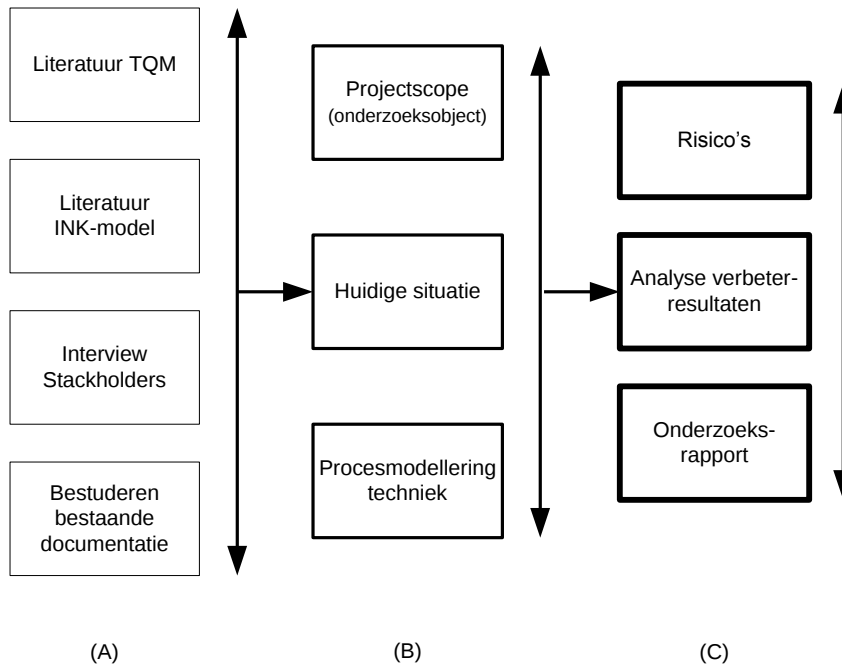
4.2.2 Onderzoek fase (B)



een gesprek geweest en samen is overeengekomen dat het folderbedrijfsproces zou worden onderzocht / geanalyseerd.

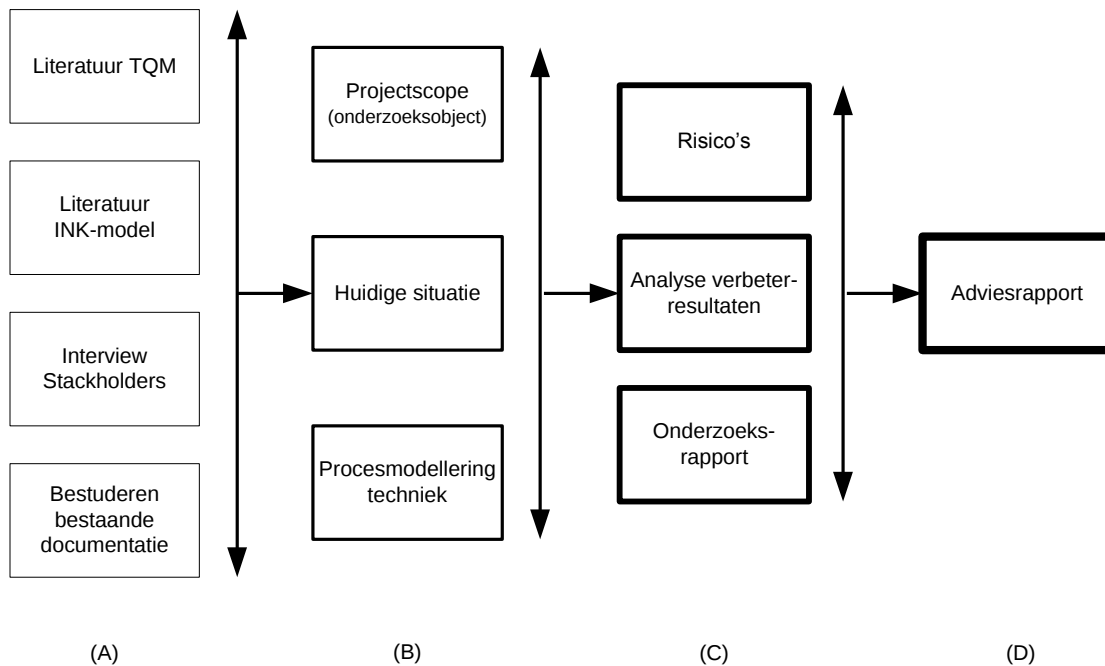
De verdiepingsscope is daarna vastgesteld en op welke beleidspunten de nadruk zou wordt gelegd. De scopeverdieping is na de beschrijving ervan goedgekeurd. Hierna zijn nieuwe interviews ingepland. Deze interviews hebben hoofdzakelijk op de afdelingen Inkoop en Marketing & Sales plaatsgevonden. Deze afdelingen hebben het grootste aandeel en zijn de key afdelingen in het bedrijfsproces.

4.2.3 Analyse fase (C)



De nieuwe informatie uit de onderzoeksfase (B) vormde een gedetailleerder beeld over hoe taken werden uitgevoerd. In de interviews die zijn uitgevoerd zijn niet alleen vragen gesteld maar is ook meegekeken hoe werkzaamheden werden uitgevoerd. Hiervoor is gekozen om zo ook de gebruikte ICT middelen te zien. Dit heeft veel invloed gehad op het vormen van de gewenste situatie. Na herhaaldelijk terug te komen op verkregen informatie werd alles steeds gedetailleerder en vielen kleine punten op die anders nooit naar voren zouden komen in een normaal interview. Na de interviews zijn de verbeterpunten achter elkaar gezet en daarbij is gekeken als totaal hoe het proces moest worden aangepast en wat ICT hierin zou kunnen betekenen. Uiteindelijk is hierin een nieuw procesmodel ontstaan. Tegelijkertijd is een theoretische besparingsberekeningen gemaakt van de geschatte tijdbesparingen die door een nieuwe oplossing zouden kunnen worden gerealiseerd. Deze berekeningen zijn met de geïnterviewde teruggekoppeld en goedgekeurd. Na deze stappen kon er overgegaan worden naar de volgende fase.

4.2.4 Advies fase (D)



In de laatste fase is aan de hand van voorgaande fases begonnen met het adviesrapport.

In dit rapport is de opzet met de begeleider besproken en vastgesteld. In dit adviesrapport dat in bijlage III is te vinden zijn de hoofdzaken uit vorige fases beschreven en is er een conclusie beschrijven met aanbevelingen. Als laatste deel van het adviesrapport is er nog een advies uitgebracht met betrekking op de vervolgstappen om de gewenste situatie te realiseren. Na de controle op inhoud en vormgeving is het adviesrapport opgeleverd en overhandigt aan de stuurgroep en Stakeholders.

Gedurende de uitgevoerde fases heeft er wekelijks contact plaatsgevonden met de schoolbegeleider doormiddel van logboeken en e-mail. Ook is er nog persoonlijk contact geweest tijdens de terugkomdag.

Dit persoonlijk contact heeft ook wekelijks met de bedrijfsbegeleider plaatsgevonden. In dezen gespreken werd specifiek de voortgang besproken en werden eventueel documenten besproken of problemen bekeken.

4.3 Veranderingen in werkwijzen

Gedurende het project hebben er een aantal veranderingen plaatsgevonden. Dit zijn zowel voorziene als onvoorziene veranderingen. In dit hoofdstuk zullen deze veranderingen aan bod komen en zal er verder op worden ingegaan.

De planning die op voorhand was gemaakt is op enkele punten veranderd. Met name de interview taken hebben het langer geduurd dan gepland. De reden hiervoor was dat er een afhankelijkheid is van medewerkers. Bij het inplannen van afspraken heb ik dit wel proberen op te vangen door direct een nieuwe (vervolg) afspraak te maken.

De werkwijzen van het uitvoeren en toewerken naar de beschreven producten is ook iets anders uitgevallen. Bijvoorbeeld het onderzoeksrapport en managementrapport zijn samengevoegd in één adviesrapport inclusief management samenvatting.

Op sommige momenten zijn er gezien de tijdsplanning aannames gedaan betreffende informatie uit interviews. In het begin werd een nieuwe afspraak gemaakt om aan de benodigde informatie te komen. Dit kostte veel tijd. Door een aanname te maken en verder te gaan en tegelijkertijd de aanname te laten controleren liep het proces veel vloeier. Het gevaar had wel kunnen zijn dat er in de gemaakte producten veel veranderingen gemaakt moesten worden. Dit is overigens beperkt gebleven tot kleine aanpassingen. Een ander voorbeeld is het invullen van de RASCI-matrixen bij de procesmodellen. Eerst werd de RASCI-matrix voor het interview ingevuld en werd het daarna gereviewd of het zo goed uit de informatie was gehaald. De verandering die hierin heeft plaatsgevonden is dat bij latere matrixen deze gedurende een interview met de betreffende persoon ingevuld werd.

De laatste verandering in werkwijze is de benadering van de opdracht. Er was heel snel gefocust op de ICT aanpassingen van het geheel te verbeteren. Hierin is eerst een stap terug genomen en eerst naar het proces gekeken. Zo kwam een objectiever beeld naar boven en kon hierdoor met een beter en completer advies gegeven worden.

4.4 Extra werkzaamheden

Gedurende de afstudeerstage hebben nog een aantal extra werkzaamheden plaatsgevonden die buiten het project zijn uitgevoerd.

Zo zijn er aparte bijeenkomsten geweest tussen alle afstudeerstagiaires en oriënterende stagiaires binnen Sligro. Deze bijeenkomsten hadden de onderwerpen plan van aanpak, waarin ieders plan aan bod kwam en deze teruggekoppeld werden. Dit is ook gebeurd met de scriptie opzet. Als laatste bijeenkomst is nog besproken waarom de huidige stagiaires Sligro hadden gekozen om een opdracht uit te voeren. De gedachtegang hierachter was dat er input nodig was voor een presentatie op de Fontys bedrijvendag waar Sligro aan deel zou nemen. Deze bijeenkomsten zijn door mij geleid en zijn tevens het voorwerk en rapportages daarbij verricht.

Voor de Fontys bedrijvendag moest nog een informerende presentatie gemaakt worden met als doel Sligro in het algemeen aan het daglicht te brengen en door de stagiaire input nieuwe stagiaires te werven.

Samen met een collega van Social Media is hier een opzet voor gemaakt en invulling aangegeven welke informatie te presenteren en hoe dit te doen. Voor deze presentatie zijn ook nog een aantal contactpunten geweest en vergaderingen belegd.

5 Resultaten

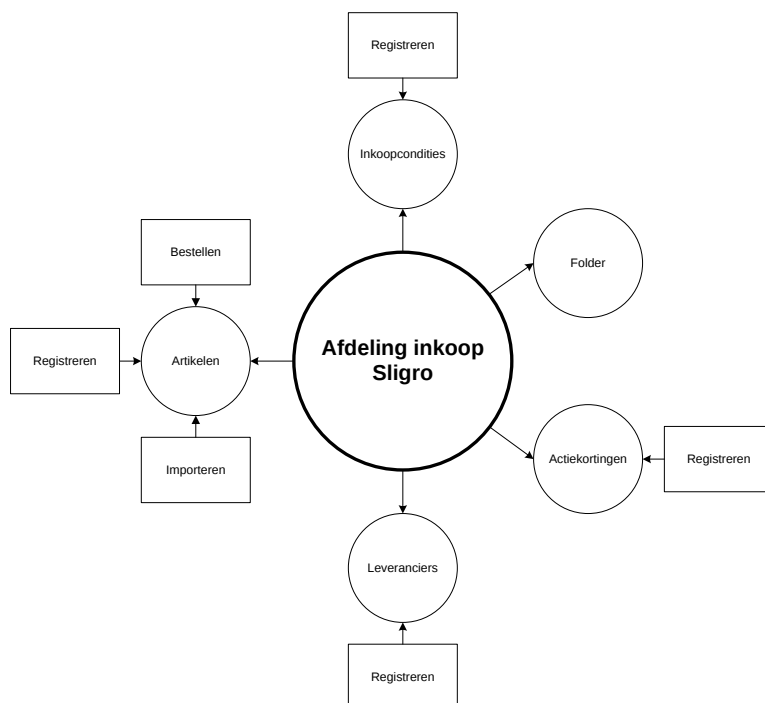
In dit hoofdstuk wordt er verder ingegaan op de resultaten. Om te starten met de huidige situatie, vervolgens de huidige situatie en als afsluiting de conclusie en aanbevelingen.

5.1 Huidige situatie

Deze paragraaf gaat over de huidige situatie welke als resultaat is behaald. Voor de start van de opdracht stond in de opdrachtschrijving dat de huidige situatie van de afdeling Inkoop nog niet was beschreven. Dit was dus een van de eerste en essentiële resultaten die behaald moest worden om vervolgens aan de verdiepingsanalyse te kunnen beginnen.

In bijlage II is de huidige situatie van de afdeling Inkoop toegevoegd. Dit document is opgesteld in de onderzoek fase (B). Het document is zo opgesteld dat het gemakkelijk leesbaar is en met de gegeven legenda's zelfstandig is door te lezen zonder enige voorkennis. Het eerste gedeelte is dus van belang dat dit goed is bestudeerd. Door de combinatie van de bedrijfsprocesschema's en de RASCI-matrix is snel te zien hoe het bedrijfsprocesverloop is. Door gebruik van de verschillende taken en deze op te nemen bij sub processen en toe te kennen aan actoren is snel en gedetailleerd een beeld te vormen. Zo is het ook niet nodig om door grote stukken tekst heen te werken.

In onderstaande afbeelding (6) is het globaal overzicht van de aanwezige processen weergegeven.



Afbeelding 6 Globaal overzicht van de Inkoop bedrijfsprocessen

Het eindresultaat is een document waarin snel en overzichtelijk de huidige situatie te lezen is. Dit was een goede basis om tot de gewenste situatie te komen en een resultaat van de onderzoek fase (B).

Gedurende het ontstaan van dit document is er gelijktijdig een bedrijfsapplicatie aangekocht die er voor moet gaan zorgen dat in de toekomst structureel bedrijfsproces weer te geven. Hierop wordt later in het hoofdstuk teruggekomen.

5.2 Gewenste situatie

De gewenste situatie is een onderdeel van het adviesrapport. In bijlage III is het adviesrapport toegevoegd. Dit adviesrapport is het eindresultaat van de opdracht.

Na analyse van de huidige situatie en de verbeterpunten die uit de interviews zijn gehaald is de gewenste situatie ontstaan.

Globaal gezien moet er een situatie ontstaan waar er gewerkt gaat worden vanuit één centraal systeem waar alle betrokken afdelingen en medewerkers hun gedeelte in vervullen. Hierin moet met betrekking tot de autorisatie gekeken worden wie wat mag uitvoeren.

Het centraal systeem moet alle applicatie en wildgroei bestanden gaan vervangen. De functionaliteiten van de huidige applicaties moeten worden overgenomen en er moet goed bekeken worden waar aanpassingen gemaakt moeten worden. Ook moet er gekeken worden naar extra functionaliteiten die door de eindgebruikers worden vereist. In de verbeterpunten in het adviesrapport staan een aantal van deze extra functionaliteiten beschreven.

Om het bedrijfsproces dynamischer te maken en de communicatielijnen te verkorten is het noodzakelijk ook de volgende drie elementen op te nemen in de applicatie.

Ten eerste het digitaal doorzetten of goedkeuren van informatie. Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld dat de Marketing & Sales folderbriefing digitaal kan worden verstuurd binnen het systeem en zo ook direct bruikbaar is voor de medewerkers van de afdeling Inkoop.

Op de tweede plaats is het gewenst dat er een centrale planning waarin zichtbaar is wat de vorderingen zijn binnen het bedrijfsproces betreffende de komende folder. Hierbij zou eventueel een herinneringsfunctie kunnen worden opgenomen om zo een komende deadline beter in beeld te brengen. Dit komt ten goede aan de kwaliteit van het proces en aan het vloeiend verlopen van het bedrijfsproces.

Tot slot moet er een rapportage functie worden opgenomen zodat zowel Marketing & Sales als Inkoop kunnen zien wat de resultaten van de lopende zijn en van de afgeronde folder(s) is geweest. Hierdoor kan er beter worden ingesprongen op trends en resultaten die niet goed zijn of waren.

5.3 Conclusie

De conclusie die uit het onderzoek valt op te maken is de volgende. Het folderbedrijfsproces is op procesverloop al op de goede weg. In de vergelijking van de huidige situatie met de gewenste situatie is te zien dat op hoofdlijnen hetzelfde pad wordt bewandeld maar het model eenvoudiger is geworden. Doel is natuurlijk niet om het model eenvoudiger te maken, maar het bedrijfsproces zelf wordt bij implementatie van de gewenste situatie eenvoudiger.

Ook kunnen we concluderen dat de ICT achter het bedrijfsproces sterk aan vervanging toe is. Het oude AS400 systeem voldoet niet meer aan de eisen die worden gesteld door de eindgebruikers. Door de gewenste situatie zal de kans op het maken van fouten ook afnemen omdat er niet meer geschakeld hoeft te worden tussen applicaties (AS400 en bijvoorbeeld Excel). Iedere handeling in het overnemen van informatie is zeer foutgevoelig en tijdrovend. Ook is het lastig gegevens met elkaar uit te wisselen doordat de Excel files naar ieders eigen indeling zijn gemaakt.

Om de conclusie in het kort samen te vatten valt te zeggen dat het folderbedrijfsproces een goede basis is op procesgebied en dat dit met kleine aanpassingen verbeterd kan worden. Technisch gezien moet er een grote verandering plaatsvinden in het ondersteunen van het procesgedeelte.

Het folderbedrijfsproces van Sligro heeft meer potentie dan dat er op het moment wordt uitgehaald.

5.4 Aanbevelingen

De aanbevelingen uit het onderzoek aan Sligro zijn de volgende.

Er moet gestreefd worden naar dynamischere bedrijfsprocessen. Hierdoor zullen bedrijfsprocessen vloeiender verlopen en wordt de communicatie onderling beter. Dit kan zeker bereikt worden

Met de aankoop van het BPM pakket zet Sligro de eerst stappen voorwaarts. Onder leiding van de afdeling Administratieve Organisatie / Interne Controle zullen de bedrijfsprocessen van Sligro in kaart worden gebracht en zullen verbeterstappen worden genomen.

Hierbij moet Sligro van te voren in kaart gaan brengen waar de meeste risico's worden gelopen. Bijvoorbeeld bij processen die in contact staan met.

In de onderzoeken die gaan volgen moet er worden gestreefd naar een hoge betrokkenheid van de medewerkers en eindgebruikers van systemen. Pas dan zullen bedrijfsprocessen echt kunnen excelleren. Ook is het van belang dat de bedrijfsprocessen een gezamenlijk gevoel krijgen. Met andere woorden moeten de medewerkers het totaal proces overzien en weten waar zij zelf werkzaam zijn. Dit creëert betrokkenheid en zal ook bijdragen aan een dynamischer proces. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van de IMWR cyclus worden begeleid. IMWR staat voor Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en reflecteren. Deze cyclus raakt de menselijke factor rond de PDCA cyclus. PDCA staat voor Plan, Do, Check, Act en wordt gebruikt om een organisatie te besturen en te ontwikkelen.

Wanneer binnen Sligro het proces denken goed wordt ingevoerd kunnen processen naar een (nog) hoger niveau worden gebracht.



6 Theoretische verdieping

In dit hoofdstuk wordt een theoretische verdieping gedaan die gerelateerd is aan het onderzoek en een vervolg is op bedrijfsproces gebied van Sligro. Het onderwerp betreft BPR en BPM.

Gezien de stappen die Sligro al heeft genomen op het gebied van BPM is dit uiterst geschikt hier een verdieping in te maken is combinatie met BPR omdat dit een onderdeel is binnen BPM en gerelateerd is aan het onderzoek wat is uitgevoerd.

6.1 Wat is BPR & BPM

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is aangegeven worden BPR en BPM verdiept. In de subparagrafen die volgen zal per onderwerp kort worden toegelicht wat het inhoud.

6.1.1 BPR

BPR kan op twee manieren worden uitgelegd. De ene is Business Process Redesign en de andere is Business Process Reengineering.

De twee methodes liggen dicht bij elkaar, maar verschillen op een aantal kleine vlakken. Als het over Business Process Redesign gaat is er daadwerkelijk sprake van een verandering in bedrijfsstructuur. Er wordt dus een nieuw bedrijfsproces gecreëerd, dat los kan staan van het oude proces. Er zijn twee vragen die centraal staan:

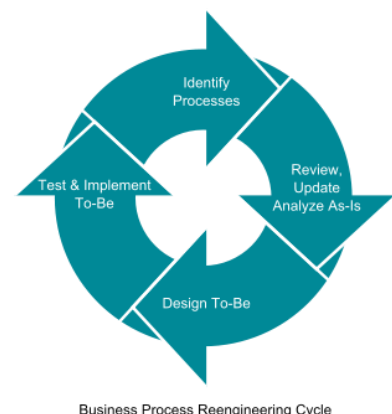
Hoe kan ICT bedrijfsprocessen ondersteunen?

Hoe kunnen bedrijfsprocessen getransformeerd worden door gebruik te maken van ICT?

Wat uit deze vragen opgemaakt kan worden is de afhankelijkheid naar elkaar toe. De huidige situatie binnen een organisatie dient efficiënter te worden benut om aan de voortdurende veranderende verwachtingen van de klant te kunnen voldoen. Bestaande processen worden grondig geanalyseerd waarbij radicale oplossingen kunnen worden geformuleerd. Bestaande systemen zouden kunnen worden aangepast of totaal worden vervangen.

Bij Business Proces Reengineering ligt de focus iets anders dan bij Business Process Redesign. Er zijn de technologische ontwikkelingen die het motief zijn om te veranderen binnen bedrijfsprocessen. Er wordt bij Reengineering niet per direct naar vervanging gekeken van systemen.

Beide methodes gaan uit van de zelfde structuur. Eerst wordt het bedrijfsproces geïdentificeerd. Daarna volgt een review of update analyse gedaan. Dit laatste in geval van herhaald uitvoeren van de identificatie stap. De vervolg stap is het ontwikkelen van de gewenste situatie en die vervolgens zal worden gecontroleerd en geïmplementeerd.

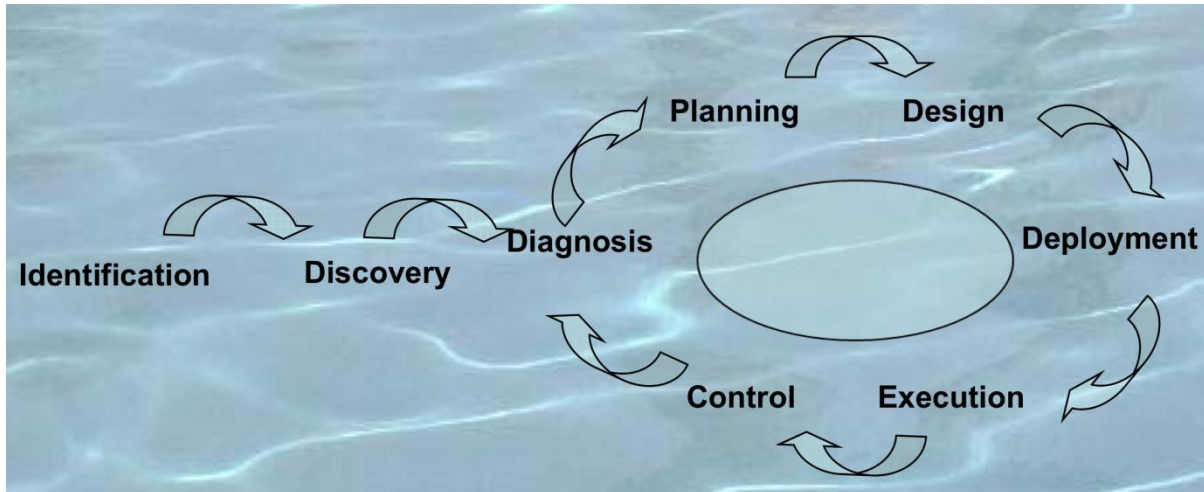


Deze cyclus kan steeds worden herhaald.

6.1.2 BPM

BPM staat voor Business Process Management en is een management aanpak die zich richt op een uniforme organisatie van bedrijfsprocessen.

Bij BPM draait het om processen en uiteindelijk de klant. Er kan altijd wat gedaan worden met processen en BPM heeft hierin ook zijn eigen cyclus (afbeelding 7).



Afbeelding 7 De BPM cyclus

De BPM cyclus is een stuk gedetailleerder dan die bij BPR wordt gehanteerd. Zo worden stappen uit elkaar getrokken en gezien als een apart gedeelte.

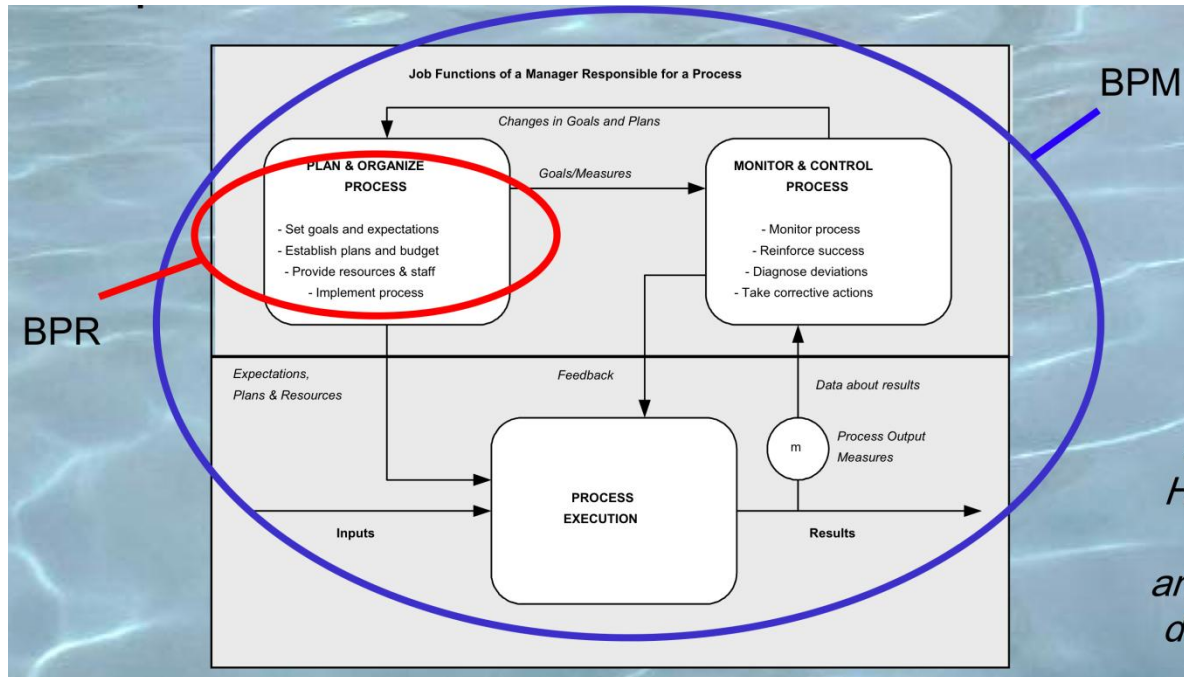
Er wordt begonnen met identificeren van de huidige situatie van een bedrijfsproces. Hier komen ontdekkingen uit die vervolgens worden geanalyseerd en een diagnose wordt opgesteld. De volgende stap is dat aan de hand van de analyse en diagnose het ontwikkelen van de gewenste situatie wordt ingepland en wordt uitgevoerd. Deze wordt vervolgens uitgerold en het nieuwe proces komt in uitvoering. Als belangrijkste laatste stap wordt er een controle uitgevoerd of de ontworpen gewenste situatie functioneert en wordt nageleefd.

Gelijk aan de cyclus van BPR kan en wordt vanaf de diagnose fase herhaald.

6.2 Relatie BPR & BPM

In deze paragraaf zal de verhouding tussen BPR en BPM aan bod komen.

De verhouding tussen BPR en BPM is in onderstaande afbeelding (8) visueel gemaakt. Hieruit kunnen we opmaken dat BPR een onderdeel is binnen BPM maar is de cyclus dermate aangepast dat deze in het geheel beter past.



Afbeelding 8 De BPR tot BPM verhouding

Buiten het BPR gedeelte (Plannen en organiseren van processen) is er nog een onderdeel. Dit is controleren en monitoren van processen. In dit deel wordt de informatie van het BPR gedeelte op de uitvoering van het nieuwe proces gelegd en gevolgd. Bij signaleringen van veranderingen worden deze teruggekoppeld naar het BPR gedeelte die vervolgens weer de aanpassing realiseren.

Op deze wijze wordt er veel efficiënter naar het totaal gekeken en wordt een continuïteit gegarandeerd op het management van de bedrijfsprocessen.

6.3 BPR & BPM op de tijdlijn

Als we BPR en BPM in de tijd zetten moeten we eerst gaan kijken hoe processen zijn ontstaan.

Hierbij gaan we terug naar de tweede industriële revolutie (1865-1900). In deze tijd is de denkwijze ontstaan om op een andere manier te gaan werken (processen). Alles werd rationeler, er ontstonden afdelingen, het specialisme kreeg gestalte en het functioneel management ontstond.

Een van de bekendste voorbeelden is Ford motor Company waar dit op zeer grote schaal werd toegepast. Hedendaags werken we nog steeds volgens dit principe.

In de jaren '90 van de vorige eeuw ontstond er een nieuwe golf / hype omtrent processen. Er werd focus gelegd op het verbeteren van de service naar klanten, het gebruik van ICT ter ondersteuning van de processen en het redesignen / reengineeren van processen.

In die tijd ontstond een gemengd beeld over het redesignen / reengineeren van processen. Er waren sterke voorstanders maar ook werd er veel spot mee gedreven.

Inmiddels een decennia later is BPM aan zijn opmars begonnen. Het is de wederopstanding van de BPR gedachtegang uit de jaren '90 maar is gefocust op een bredere scope dan die van andere proces methodes. Ook heeft het de opmars van de bewustwording van het proces denken veroorzaakt.

6.4 Conclusie

De conclusie die getrokken kan worden is dat we zien dat het een terugkerend feit is dat alles op bedrijfsprocessen draait en dat hierdoor vele voordelen zijn en blijven worden behaald.

Hoe kan dit van toepassing zijn op Sligro. Met het invoeren van BPM zal Sligro's bedrijfsprocessen veel soepeler gaan verlopen en zal door het constant monitoren van haar processen een hoge klantgerichtheid krijgen en verbeteren. Deze klantgerichtheid is zowel intern als extern.

Het zal in de traditionele cultuur van Sligro wel een grote verandering zijn maar zal vele voordelen met zich meebrengen.

Persoonlijke evaluatie

In dit hoofdstuk komt mijn persoonlijke evaluatie aanbod over de afgelopen afstudeerstage. Hierbij zal in worden gegaan op de goede en de minder goede dingen en de leermomenten die ik heb ervaren.

Als ik kijk hoe ik het afgelopen halfjaar heb gefunctioneerd kijk ik hier met tevredenheid op terug. Vanaf het begin heb ik een goed gevoel gehad binnen het bedrijf en ging iedere dag met plezier naar het werk. Dit goede gevoel heeft natuurlijk veel positieve invloed op mijn functioneren gehad.

In de begin weken heb ik ook mijn basis voor het goed volbrengen van deze opdracht gelegd. Mijn motto "haast je als je tijd hebt, dan heb je tijd als je haast hebt" heeft zijn vruchten afgeworpen. Aan het einde van het project ben ik namelijk niet in tijdsnoot gekomen. Dit is naar mijn mening een grote plus. Door het goed plannen van mijn activiteiten kon ik ook nog extra taken (stagiaire coördinator en Fontys bedrijvendag presentatie) uitvoeren voor Sligro. Het geeft een goed gevoel als je hiervoor wordt gevraagd en geeft blijkt dat je goed bezig bent.

Met deze extra taken heb ik weer extra ervaringen opgedaan en zie dit ook als een positief leermoment. Ook ben ik weer gegroeid in het uitvoeren van meerdere taken synchroon aan de opdracht.

Ook heb ik me goed aan kunnen passen aan de bedrijfscultuur. Deze was heel anders en traditioneler dan ik ergens anders heb ervaren.

Ook heb ik nieuwe kennis opgedaan aan de hand van nieuwe literatuur en kennis die ik van collega's heb overgenomen. Ook heb ik veel geleerd in de omgang met mensen van het management. Mijn kijk en formulering van zaken is hierdoor veel veranderd. Deze mensen straffen je direct af op feiten en onduidelijkheden.

Het project is vrijwel zonder echte tegenslagen gegaan en ik heb geen last gehad van tijdnood. Bij het schrijven van de scriptie liep ik in eerste instantie op tegen de opzet. Hierin heb ik in de laatste weken veel wisselingen doorgevoerd. Hierdoor heb ik even een klein dipje gehad. Dit heb ik opgelost door het eerst mogelijke moment met mijn begeleider Hugo hiernaar te kijken. Samen hebben we het opgelost en de definitieve opzet gemaakt zoals hij nu is geworden. Hierna voelde het weer goed en heb ik de scriptie tot een goed einde gebracht.

Na al het goede zijn er logischerwijs ook nog mindere punten aan bod gekomen. Één ervan is de Nederlandse taal. Hugo heeft dit ook naar voren gebracht tijdens de voortgangsgesprekken. We hebben de vervaardigde documenten dan ook flink gereviewd op taal. Op inhoud is er niets aangepast. Het is een aandachtspunt van me geworden en denk dat ik in de laatste weken bewuster ben geworden op dit punt. Ik ben nu ook begonnen met een verbetertraject aan de had van een boek over schriftelijke communicatie. Dit is zeker een noodzaak gezien mijn ambitie in hogere regionen binnen het bedrijfsleven te willen functioneren.

Een ander aandachtspunt is dat ik snel afgeleid kan zijn. In een onrustige omgeving kan dit problemen opleveren. Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik door dit punt meerdere malen vanuit thuis gewerkt in een rustige omgeving.

Al met al heb ik een heel goed gevoel over mijn werkzaamheden en functioneren. Ik heb veel nieuwe dingen geleerd en meer ervaring in bepaalde activiteiten gekregen. Ook is nogmaals naar voren gekomen dat er op het gebied van taal een grote slag geslagen moet worden.

Literatuurlijst

In onderstaande paragrafen in een scheiding gemaakt in de geraadpleegde literatuur en documentatie. Dit om de overzichtelijkheid te bevorderen.

Geraadpleegde literatuur

- Grit R. (2005). Projectmanagement. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Ramaekers, S., Otten, J. (1996). Business Process Redesign, Een sprong vooruit. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen
- Nieuwenhuis Dr. M.A. (2003). The art of management. Apeldoorn
- Open Universiteit Nederland (2007). Bedrijfsprocessen. Heerlen
- Verschuren, P., Doorewaard, H. (2002). Het ontwerpen van een onderzoek. Utrecht: Lemma BV
- Open Universiteit Nederland (2003). Onderzoeksontwerp voor bedrijfskundige informatica. Heerlen
- Oakland, John S. (1995). Total Quality Management. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Noorman, B. (2008). Pronto: BPM-aanpak van Sogeti. Vianen
- Open Universiteit Nederland (2004). Kwaliteitsmanagement. Heerlen
- Dr. Ir. Reijers. H. BPM lectures 01 t/m 11. Eindhoven: TU/e
- Weijters A.J.M.M. BPM course. Eindhoven: TU/e
- Aalst, W. van der, Hee, K. van (2004). Workflow management, models, methods and systems. London: The MIT Press Cambridge

Interne documentatie

- Sligro (2009). Stage bij Sligro Food Group. Veghel: Sligro
- Rijzewijk J.(2010). Handboek ICT stage bij Sligro. Veghel: Sligro
- Oers. L (2009). Globaal ontwerp Sligro Integraal Artikel Management (SIAM). Veghel: Sligro
- Jaspers, H. (2009). Bedrijfsproces Inkoop en Factuurcontrole. Veghel: Sligro

Internetadressen

- Algemene informatie over Sligro. <http://www.sligrofoodgroup.nl/>
- Sligro intranet. <http://portal.sligrofoodgroup.nl/Pages/Default.aspx>
- Performance management BPM. <http://www.managementsite.nl/2557/performance-management/performance-management-mix-methoden.html><http://123management.nl/index.html>
- INK-model / IMWR cyclus. <http://zbc.nu/kwaliteit-en-proces/ink-en-verhoging-productiviteit/het-ink-management-model-is-vernieuwd-en-weer-up-to-date/>
- INK-model / IMWR cyclus. <http://www.ink.nl/content/pagina.php?mainID=0&paginaID=2406&mainID=0&taalID>
- RASCI. http://www.ged.nl/rasci_nl.htm
- RACI. http://www.12manage.com/methods_raci.html
- Verschillende versies RA(S)CI. <http://www.pmhut.com/raci-and-raci-vs>
- BPR – BPM. <http://www.abovee.com/englishweb/knowledge/knowledge20061016.htm>
- BPR. <http://www.kmbook.com/bpr.htm>
- IMWR cyclus. <http://www.tg.nl/tg.htm?ch=def&id=9933>
- BPR visie. <http://www.alagse.com/pm/p13.php>

Bijlage

Bijlage I Plan van aanpak

Bijlage II Huidige situatie afdeling Inkoop

Bijlage III Adviesrapport

De bladzijdennummering van de bijlage is niet doorlopend. De reden hiervoor is dat de bijlage aparte rapporten zijn.



Bijlage I Plan van aanpak

Plan van aanpak “IBPR”

InkoopBedrijfsProces Redesign



Opdrachtnemer: Bart Leyzer

Opdrachtgever: Sligro Food Group Nederland B.V.

Projectnaam: IBPR

Datum: 01-03-2010

Versie: Definitief V2.0

Documentatiehistorie/ versietabel

Revisies

Versie	Status	Review	Datum	Wijzigingen
1.0	Concept	H. Jaspers	09-02-2010	Wijziging in titelpagina en planning
1.1	Concept	J. Dentener	12-02-2010	Wijzigingen in opzet PVA, scope bepaling en daaropvolgende informatie moet worden aangepast als de scope vast staat.
1.2	Concept	H. Jaspers	22-02-2010	Naam en textuele aanpassingen, Zinsopbouw, Organogram aangepast.
1.3	Concept	M. Dorenbos	01-03-2010	Legenda bij de planning toevoegen en sommige stukken SMART maken.
2.0	Definitief	B. Leyzer	01-03-2010	

Goedkeuring

Versie	Datum goedkeuring	Review	Functie	Paraaf
2.0	02-03-2010	H. Jaspers	Projecteigenaar	
2.0	02-03-2010	J. Dentener	Bedrijfsbegeleider	
2.0	02-03-2010	M. Dorenbos	Schoolbegeleider	

Inhoudsopgave

Achtergrond.....	4
Historie	4
Strategie	4
Projectlocatie	4
Projectopdracht.....	5
Doelstellingen.....	5
Faseringsaanpak.....	5
Onderzoeksmodel	6
Projectactiviteiten	7
Projectgrenzen	7
Producten.....	8
Kwaliteit.....	8
Projectorganisatie.....	9
Projectstructuur	9
Rollen	9
Contactgegevens project betrokkenen	10
Beschikbaarheid.....	10
Te gebruiken middelen.....	10
Planning	11
Kosten en baten	11
De kosten die met het project gemaakt worden.....	11
De baten die met het project gerealiseerd worden	11
Risico's.....	12
Interne risico's	12
Externe risico's	12
Bijlage 1 – Organogram Sligro Food Group & operatiegebied	13
Bijlage 2 – Organogram afdeling ICT	14
Bijlage 3 – Projectplanning IBPR	15

Achtergrond

Historie

Sligro Food Group Nederland B.V. is opgericht in 1935 als een groothandel in margarine, vetten en oliën. De eerste Sligro zelfbedieningsgroothandel werd geopend in 1961 en vormde de basis van het huidige netwerk van 44 Sligro locaties binnen Nederland. In 1992 werd de eerste bezorg- en specialgroothandel geopend. In 2002 werd Sligro voor het eerst actief met eigen supermarkten door de overname van EM-TÉ.

De combinatie van acquisitie en groei van de organisatie heeft tot de huidige bedrijfsactiviteiten in de Food en Foodservice markten binnen Nederland geleid. Momenteel zijn er binnen Sligro ongeveer 9.000 mensen werkzaam. Hieruit kan worden afgeleid dat het een complexe organisatie is waar professioneel met ICT omgegaan moet worden. Momenteel zijn er ongeveer 65 mensen werkzaam om de ICT binnen Sligro Food Group operationeel te houden en te innoveren.

In bijlage 1 is het organogram van Sligro weergegeven. Tevens is duidelijk te zien waar het project plaatsvindt binnen de organisatie.

Strategie

De strategie van Sligro is gebaseerd op twee zaken:

Sligro combineert in haar strategie de efficiency en het professionalisme van een grote nationale marktpartij met de klachtgerichtheid, service en persoonlijke benadering van een regionale partner in business.

Projectlocatie

Het project "IBPR" wordt uitgevoerd binnen de omgeving Hoofdkantoor Sligro. Dit is ook de opdrachtgever met als projecteigenaar Hugo Jaspers (ICT Software, Ontwikkeling & Strategie). Het project wordt vanuit de afdeling ICT uitgevoerd. Deze afdeling is opgesplitst in 3 takken; ICT ontwikkeling, ICT beheer en ICT automatisering.

In bijlage 2 is het organogram van de ICT afdeling weergegeven.

Op de afdeling ICT zal het meest tijden worden doorgebracht en zal voor het vergaren van informatie en voor de projectvoortgang op de afdeling inkoop komen.

Aan de hand van dit plan van aanpak, en na goedkeuring zal er gestart worden met project "IBPR".

Projectopdracht

Er is binnen Sligro veel behoefte om afdeling inkoop te ondersteunen in het verbeteren van hun bedrijfsprocessen. Deze bedrijfsprocessen hebben raakvlakken (input & output) met de afdelingen Factuurcontrole en Goederenontvangst. Deze ondersteuning kan worden gerealiseerd door de bedrijfsprocessen te analyseren en met de resultaten tot een verbeteringsvoorstel te komen. Deze verbeteringen kunnen zowel processueel als ICT matig zijn.

Doelstellingen

Het doel van project IBPR is de afdelingen Inkoop ondersteunen in hun bedrijfsprocessen. Hierbinnen moet worden onderzocht welke verbeteringspunten er zijn binnen de bedrijfsprocessen die in de scope zijn bepaald. Aan het einde van het onderzoek zal een adviesrapport worden opgeleverd met de beschreven verbeterpunten en hoe deze kunnen worden geïmplementeerd.

Faseringsaanpak

Het project zal op basis van de volgende fasering worden uitgevoerd. Deze fasering wordt ondersteund door het onderzoeksmodel dat op de volgende pagina is te vinden.

Vooronderzoeksfase

In het vooronderzoek zal eerst sterk gekeken worden hoe de scope neergezet wordt. Omdat de opdracht heel breed georiënteerd is, is dit een must. De scope zal worden bepaald aan de hand van interviews en geven een duidelijk beeld van de omvang van het project. Deze fase zal worden afgesloten met een plan van aanpak dat wordt gepresenteerd aan de projecteigenaar/ opdrachtgever.

Onderzoeksfase

Tijdens de onderzoeksfase zal er begonnen worden met het bestuderen van de aanwezige documentatie die is gemaakt door TU/E en Open Universiteit studenten. Deze documentatie vallen binnen het kader Inkoop en Goederenontvangst. Verder zal literatuur worden bestudeerd over hoe het onderzoek uit te voeren en hoe het managementmodel kan worden toegepast op de te onderzoeken bedrijfsprocessen. Binnen deze fase zullen ook de globale bedrijfsprocessen in kaart worden gebracht die daarna in de volgende fase kunnen worden geanalyseerd.

Aan het einde van deze fase zal een onderzoeksrapporten worden opgeleverd.

Naderonderzoeksfase

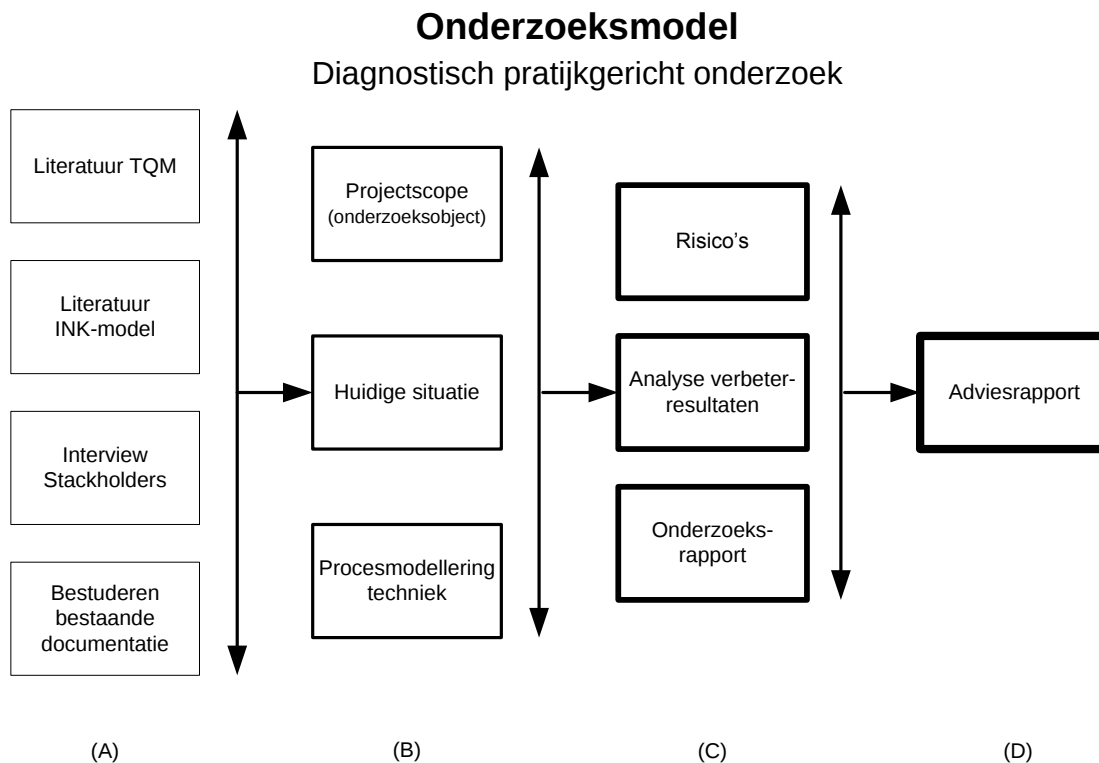
Aan de hand van het onderzoeksrapport zal er dieper in worden gegaan op het analyseren van de te onderzoeken bedrijfsprocessen. Het in kaart brengen van deze bedrijfsprocessen, de analyse van de risico's en verbetermogelijkheden gebeurt op basis van de procesmodelleringseisen van AO / IC. Vanuit deze fase zullen er de gewenste verbetermogelijkheden en risico's naar voren komen.

Adviesfase

Gedurende de adviesfase zullen de verbetermogelijkheden worden omgezet in een adviesrapport. In dit adviesrapport zal ook een managementrapportage worden opgenomen.

Onderzoeksmodel

In onderstaande afbeelding is het globale onderzoeksmodel wat wordt gehanteerd om de van te voren gestelde doelstellingen te behalen.



Verwoording

- (A)** Er zal de nodige literatuur moeten worden bestudeerd. Tevens is er bestaande documentatie en zal er gesproken moeten worden met Stakeholders (belanghebbenden). Hieruit zal een huidige situatie naar voren komen.
- (B)** Uit gedeelte (A) zal een duidelijke projectscope ontstaan, zal er naar voren komen aan de hand van welke methode het onderzoek zal worden gehouden. In deze fase zal er verder de huidige situatie op de praktijk worden gelegd
- (C)** Vanuit gedeelte (B) komt een onderzoeksrapport van de huidige situatie, waarna een verbeteringsanalyse en risico's ontstaat.
- (D)** Dit alles zal leiden tot een adviesrapport met verbeteringen binnen de gestelde scope.

Projectactiviteiten

Gedurende het project "IBPR" zullen de volgende activiteiten uitgevoerd moeten worden om het tot een succes te brengen:

- Maken van het PVA concept en definitief;
- Het bestuderen van de bestaande documentatie, literatuur en methodieken;
- Het inplannen en voorbereiden van de interviews;
- Het houden van de interviews en het verwerken van de informatie;
- Risico's in kaart brengen;
- Verbeter mogelijkheden analyseren;
- Requirements voor ICT middelen opstellen;
(aan de hand van de verbetermogelijkheden zullen er requirements (pakket van eisen) moeten worden opgesteld voor de eventueel benodigde ICT middelen om tot de verbetering te komen).
- Het maken van de bijbehorende documentatie van de verschillende punten.

De activiteiten zijn terug te vinden in de projectplanning die bij dit plan van aanpak is bijgevoegd.

Projectgrenzen

Het onderzoeksgebied binnen de projectopdracht ligt in de afdeling Inkoop. Dit is natuurlijk een breed begrip. In dit hoofdstuk gaan we specificeren wat er binnen de scope valt en wat daarbuiten.

Via deskresearch zal worden gekeken vanuit ICT opzicht wat aanwezig is bij de afdeling Inkoop. Er zal ook informatie worden vergaard doormiddel van interviews om de huidige situatie naar boven te krijgen.

Aan de hand van de huidige situatie zal er naar de praktijk worden gekeken. Vanuit daar zal vastgesteld worden op welke bedrijfsprocessen de focus komt te liggen. Het kan zijn dat het beeld van de scope te ruim is en deze zal dan moeten worden aangepast.

De focus ligt op de "data" binnen de afdeling inkoop. Binnen deze focus zal er gekeken worden naar de volgende gebieden binnen de bedrijfsprocessen:

- | | |
|---|-----------------------|
| • Beleid & werkwijze | • Gebruik van ICT |
| • Kwaliteit | • Gegevensverzameling |
| • Communicatie (binnen het bedrijfsproces en naar andere bedrijfsprocessen toe) | • Efficiency |

Het kan zo zijn dat er gaande het onderzoek nieuwe punten aan het licht komen die buiten de scope vallen. Deze moeten geregistreerd worden en kunnen een eventuele uitbreiding op het project worden als de planning dit toelaat of het levert een nieuw project op.

Producten

De producten die tijdens het project zullen worden opgeleverd worden hieronder opgesomd:

- PVA concept en definitief;
- Interviewrapportage;
- Voortgangrapportages;
- Onderzoeksrapportage afdeling inkoop;
- Verbeteringsanalyse;
- Requirementslijst voor de ICT middelen
- Projectrapportage;
- Managementrapportage.

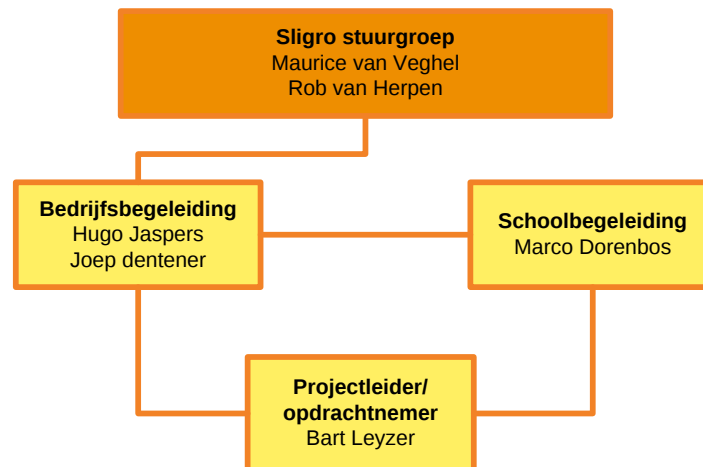
Kwaliteit

De volgende zaken worden gedaan of moeten worden gedaan om de kwaliteit te behouden / bevorderen gedurende het project:

- Wekelijkse voortgangsrapportage met terugkoppeling naar de projectplanning;
- Interne productcontrole en terugkoppeling ervan (dit kan gebeuren na ieder nieuw geschreven gedeelte, maar zeker op de in de planning opgenomen deadlines);
- Goede interne en externe begeleiding;
- De normen en technieken gebruiken die op voorhand worden vastgesteld;
- Extra tijd besteden indien nodig voor het halen van deadlines. Dit voorkomt dat er achter de feiten wordt aangelopen;
- Zelfstudie verrichten waarnodig om zo de kwaliteit van de producten optimaal te benutten.

Projectorganisatie

Projectstructuur



Rollen

Rollen	Naam	Inhoud
Stuurgroep	Maurice van Veghel Rob van Herpen	Hier ligt de eindverantwoordelijkheid van het goed afronden van het project. Zij stellen ook de mensen en benodigde materialen ter beschikking.
Bedrijfsbegeleiding	Hugo Jaspers Joep Dentener	Zorgt dat het project een optimale aansluiting heeft op de gestelde doelen en stuur eventueel bij in het voortgangsproces.
Projectleider	Bart Leyzer	Heeft de verantwoordelijkheid over de dagelijkse werkzaamheden binnen het project. Er zullen belangrijke beslissingen moeten worden genomen omtrent de scope. Ook zal de controle op de projectactiviteiten, de kwaliteit en het op tijd leveren van producten binnen het tijdsplan een belangrijke activiteit zijn.
Schoolbegeleiding	Marco Dorenbos	Er wordt feedback geleverd op het voortgangsproces, de opgeleverde producten en het wekelijkse logboek.

Contactgegevens project betrokkenen

Hugo Jaspers – Projecteigenaar & bedrijfsbegeleiderEmail: hjaspers@sligro.nl

Telefoon: +31(0)6 5354 6772

Joep Dentener – BedrijfsbegeleiderEmail: jdentener@sligro.nl

Telefoon: +31(0)413 34 35 00

Bart Leyzer – Opdrachtnemer/ projectleiderEmail: bleyzer@sligro.nl

Telefoon: +31(0)6 3486 4752

Marco Dorenbos – SchoolbegeleiderEmail: m.dorenbos@fontys.nl

Telefoon: +31(0)877 871 195

Rob van Herpen – Directeur Inkoop (stuurgroep)Email: rvherpen@sligro.nl

Telefoon: +31(0)413 34 35 00

Maurice van Veghel – Directeur ICT (stuurgroep)Email: mvveghe@sligro.nl

Telefoon: +31(0)413 34 35 00

Beschikbaarheid

De beschikbaarheid van de bovengenoemde deelnemers verschilt. Het is met name van belang dat de interne medewerkers beschikbaar zijn en hier tijd voor vrij kunnen maken. Van te voren moeten ook duidelijk afspraken gepland worden. Dit voorkomt dat er door verlof een eventuele vertraging wordt opgelopen.

Te gebruiken middelen

- Project betrokkenen (zie bovenstaande lijst & aanspreekpunten afd. Inkoop);
- De ICT infrastructuur (Netwerk, internet, pc's & randapparatuur);
- MS Office packet 2007 (Word, Excel & Outlook).

Planning

De projectplanning is te vinden in bijlage 3

Legenda van de planning is hieronder te vinden

Kleur	Beschrijving
	Projectactiviteit
	Projectactiviteit
	Mijlpaal en controlepunt (de deadline staat hierbij op donderdag 15:00 die week)
	Voortgangsactiviteit
	Voortgangsactiviteit
Dezelfde activiteit maar andere kleur geeft het onderscheid aan tussen de regels	

Kosten en baten

De kosten die met het project gemaakt worden

- Tijd die wordt besteed aan het begeleiden en het uitvoeren van het project;
- Inhuur van de opdrachtnemer;
- Het gebruik van hulpmiddelen (waaronder de eerder genoemde middelen);
- Exploitatiekosten;
- Onvoorziene uitgaven.

De baten die met het project gerealiseerd worden

- Beter lopend(e) bedrijfsproces(sen) en inzicht binnen de afdeling inkoop (en factuurcontrole);
- Kosten besparen door tijdwinst in het bedrijfsproces;
- Door het onderzoek kunnen ook andere punten naar boven komen. Deze vallen misschien niet binnen de scope maar zijn dan in ieder geval bekend.

Risico's

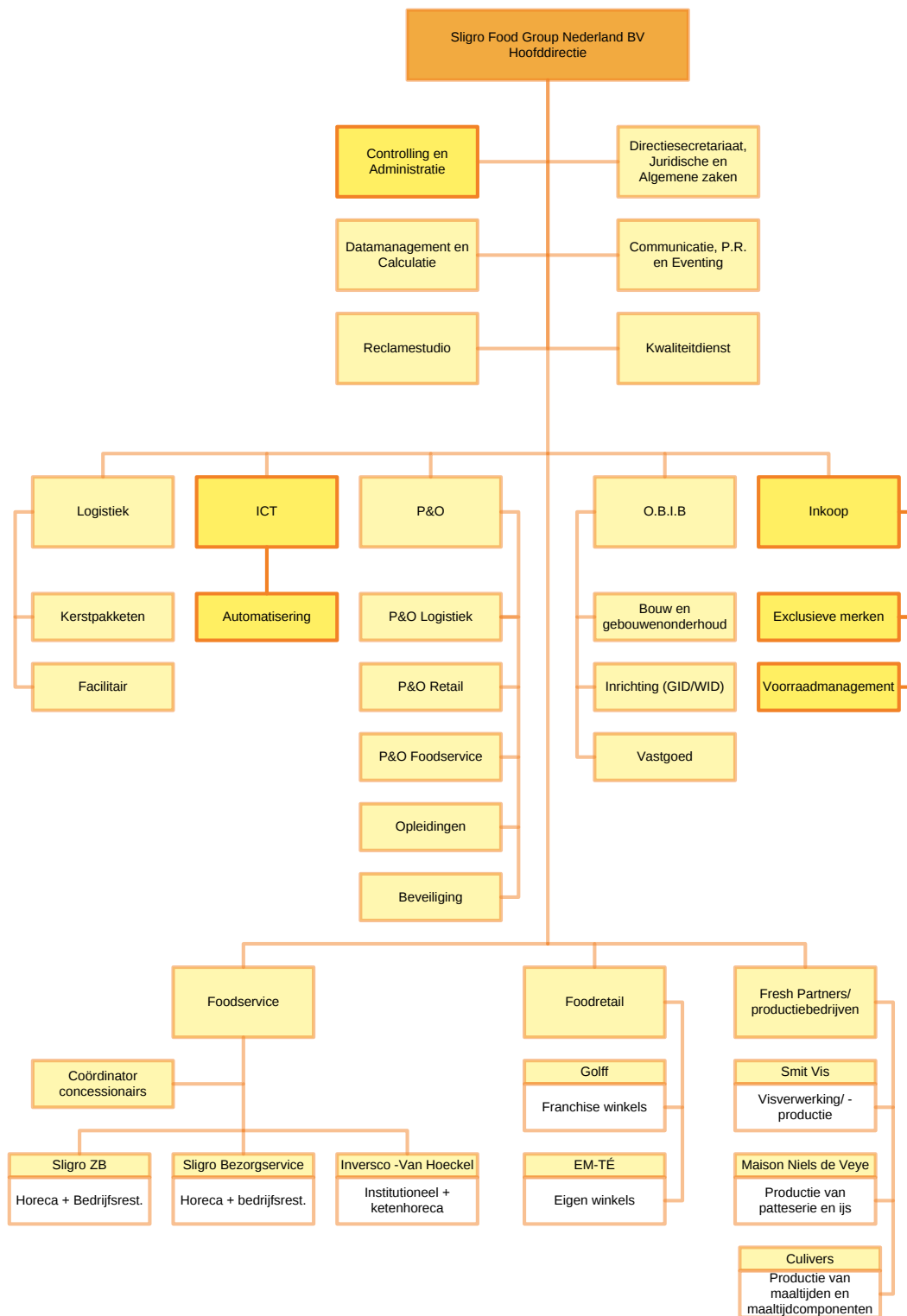
Interne risico's

- Onvoldoende motivatie projectbetrokkenen;
- Onvoldoende inbreng eindgebruikers;
- De planning is te strak vastgesteld;
- De scope is te groot;
- Definitieve deadline.

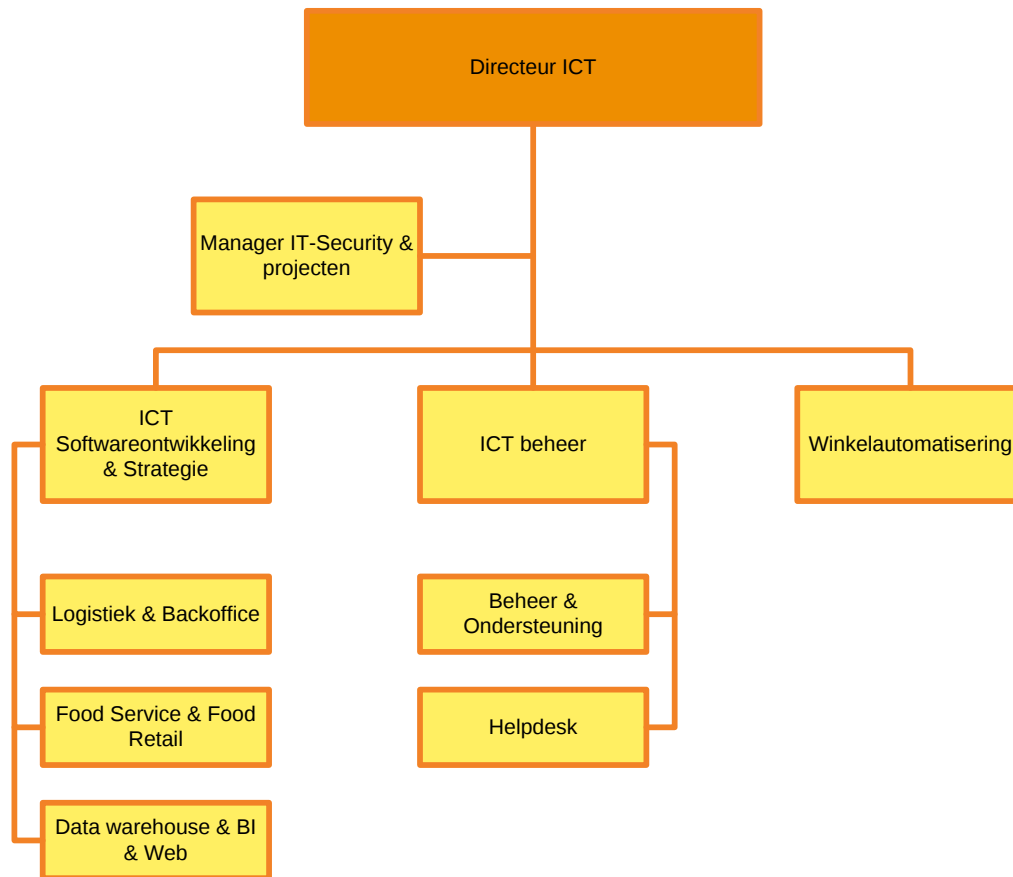
Externe risico's

- Onvoldoende medewerking vanuit de organisatie;
- Ziekte;
- Verandering in de samenstelling van de projectgroep.

Bijlage 1 – Organogram Sligro Food Group & operatiegebied



Bijlage 2 – Organogram afdeling ICT



Bijlage 3 – Projectplanning IBPR

Activiteiten & fase	Februari	Maart	April	Mei	Juni
Vooronderzoeksfase					
PVA concept					
Voorbereiden interview scope bepaling					
PVA definitief					
Onderzoeksfase					
Inlezen documentatie					
Voorbereiden interviews					
Inplannen interviews					
Afnemen interviews					
Maken interviewrapport					
Analyseren interviewinformatie					
Onderzoekrapport opstellen					
Naderonderzoekafase					
Risico's in kaart brengen					
Verbetermogelijkheden analyse					
Requirementslijst opstellen					
Adviesfase					
Adviesrapport maken					
Maken managementrapport					
Rapportages & Scriptie					
Interne voortgangsrapportage					
Interne voortgangsbespreking					
Werken aan afstudeerverslag					
Afstudeerverslag controle school					
Afstudeerverslag controle Sligro					
Afwerken afstudeerverslag					
Inleveren afstudeerverslag concept					
Definitief afstudeerverslag klaar					
Inleveren afstudeerverslag					
Presentatie					
Presentatie maken					
Presentatie houden voor Sligro					
Afstudeer zitting					

Bijlage II Huidige situatie afdeling Inkoop



IBPR

InkoopBedrijfsProces Redesign

Huidige situatie afdeling Inkoop

<i>Auteur(s):</i>	Bart Leyzer
<i>Organisatie / Afdeling:</i>	Sligro Food Group Nederland B.V. / ICT Ontwikkeling
<i>Document:</i>	Huidige situatie IBPR v2.0.doc
<i>Datum:</i>	15-04-10
<i>Versie:</i>	2.0
<i>Status:</i>	Definitief



Onderwerp: Huidige situatie afdeling Inkoop
Project: IBPR
Afdeling: ICT Ontwikkeling
Versie: 2.0

15-4-2010

Bijlage II

Versie

Versiebeheer				
Versie	Status	Datum	Auteur	Opmerkingen
0.1	Concept	18-03-2010	Bart Leyzer	
0.2	Concept	19-03-2010	Bart Leyzer	Aanpassingen in processchema's, in line zetten van de actoren.
0.3	Concept	24-03-2010	Bart Leyzer	Aantal minoren aanpassingen in processchema's.
0.4	Concept	29-03-2010	Bart Leyzer	Benamingen en RASCI rollen, vereenvoudigen processchema's.
1.0	Definitief	31-03-2010	Bart Leyzer	
1.1	Concept	07-04-2010	Bart Leyzer	Aanpassingen in processchema's en RASCI matrixen.
2.0	Definitief	15-04-2010	Bart Leyzer	

BGI

Beoordelen			
Naam	Afdeling	Functie	Datum
Rob van Herpen	Inkoop	Directeur Inkoop	31-03-2010
Rob van Herpen	Inkoop	Directeur Inkoop	15-04-2010

Goedkeuren				
Naam	Afdeling	Functie	Besluit	Datum
Rob van Herpen	Inkoop	Directeur Inkoop	Akkoord	15-04-2010

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Doel	4
1.2	Afkorting en Termen	4
1.3	Legenda's	5
1.3.1	Petrinet symbolen	5
1.3.2	RASCI-matrix.....	5
2	De bedrijfsprocessen	6
2.1	Overzicht bedrijfsprocessen afdeling Inkoop	6
2.2	Registreren leverancier	7
2.3	Registreren artikelen	8
2.4	Registreren inkoopcondities.....	10
2.5	Registreren actiekortingen	11
2.6	Folder.....	12
2.7	Bestelling.....	14
2.8	Import artikelen	16
3	Informatiesystemen	18
3.1	Gebruikte informatiesystemen	18
3.2	Informatiesysteem diagram	18

1 Inleiding

Dit rapport omvat de beschrijving van de huidige situatie binnen de afdeling Inkoop op procesniveau. Er zal in worden behandeld welke bedrijfsprocessen (op basis van Petrinet weergave) er binnen de afdeling spelen, wie waar verantwoordelijk voor is binnen die bedrijfsprocessen (RASCI-matrix), de samenhang tussen de bedrijfsprocessen en een overzicht van de gebruikte informatiesystemen.

1.1 Doel

Aan de hand van dit rapport zal de scope van project InkoopBedrijfsProces Redesign (IBPR) in detail worden bepaald. Er zal uit de beschreven bedrijfsprocessen een keuze worden gemaakt om deze verder uit te werken, waarna gekeken kan worden naar verbetermogelijkheden. Het uiteindelijke doel is een adviesrapport op te leveren over de onderzochte bedrijfsprocessen. Vanuit het adviesrapport kunnen de verbetermogelijkheden overwogen én tot uitvoering gebracht worden.

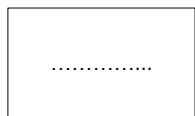
1.2 Afkortingen en Termen

Naam:	Omschrijving:
AS400	Een computeromgeving van IBM.
BGI	Beoordelen, Goedkeuren, Informeren.
CAB	Centraal Artikel Beheer.
IBPR	Inkoop BedrijfsProces Redesign.
MS	Marketing & Sales.
Petri net	Een modelleringstechniek voor het weergeven van processen. Het geeft activiteiten weer in samenhang met resultaten.
RASCI	Responsible, Accountable, Supportive, Consulted, Informed.
RASCI-matrix	Beter bekend als Responsibility Assignment matrix. Dit geeft de rollen binnen bedrijfsprocessen weer met wie verantwoordelijk is voor een sub-bedrijfsproces. Dit verbindt de verticale met de horizontale organisatie.
TW	Staat voor Thinkwise en is een ontwikkelomgeving om applicaties te bouwen.

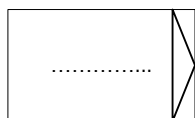
1.3 Legenda's

In onderstaande paragrafen zijn de legenda's te vinden wat de symbolen betekenen in de diagrammen en de letters in de matrixen.

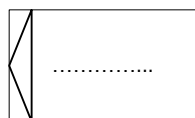
1.3.1 Petri net symbolen



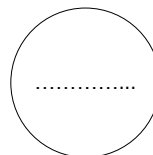
Een activiteit.



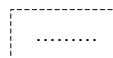
Een keuze (1 activiteit wordt per start uitgevoerd).



Een samenkost na een keuze.



Een resultaat (bij dikke omlijning een begin of eind).



Een verwijzing naar een ander bedrijfsproces.



Een splitsing van activiteiten (die tegelijkertijd of na elkaar worden uitgevoerd).



Een samenkost na een splitsing van activiteiten.

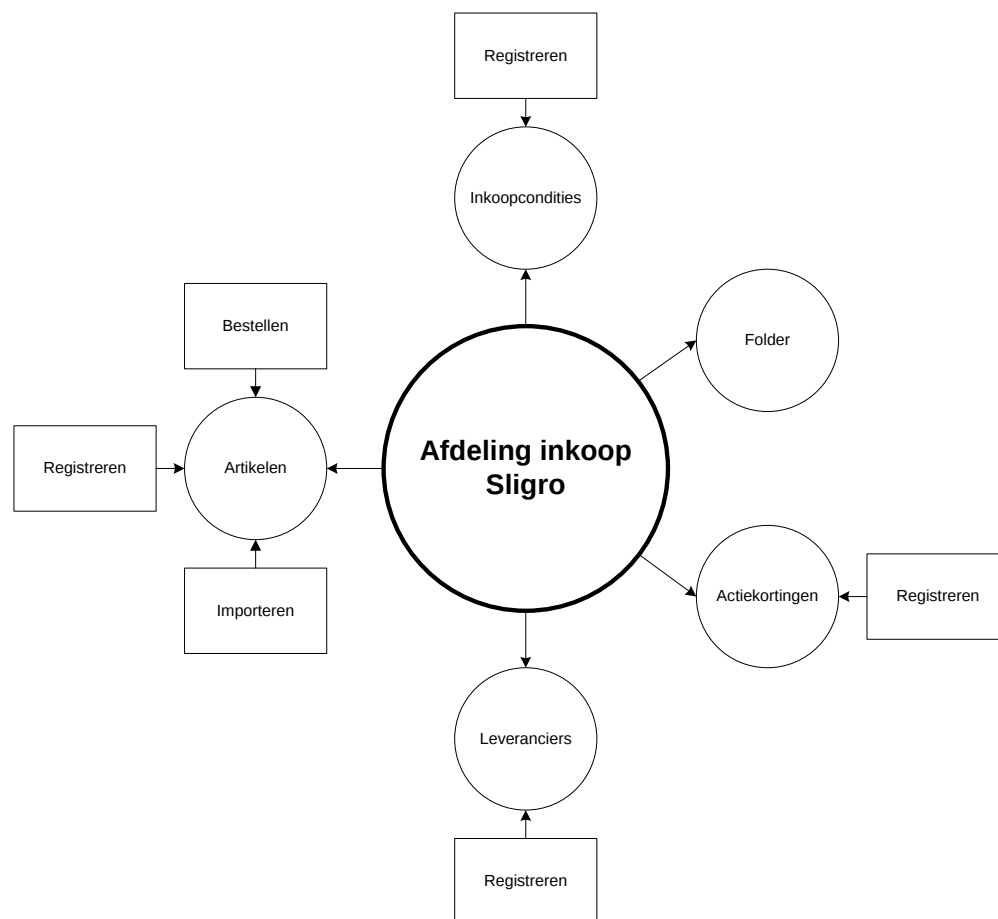
1.3.2 RASCI-matrix

RASCI-rollen	
R	Uitvoeren van taak
A	(eind) Verantwoordelijke/ goedkeuring
S	Ondersteuning aan "R" of geeft support informatie
C	Beoordeelt de geleverde taak
I	Moet geïnformeerd worden

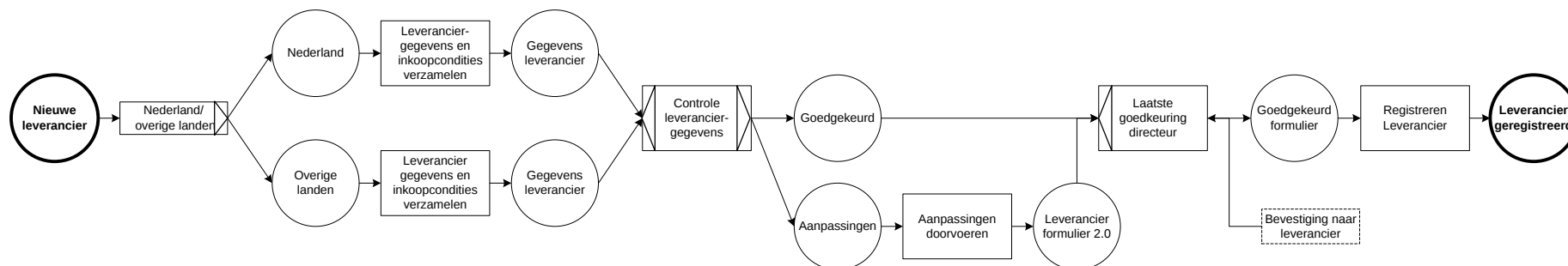
RASCI-rollen uitleg: (R) Responsible, (A) Accountable, (S) Supportive, (C) Consulted, (I) Informed.

2 De bedrijfsprocessen

2.1 Overzicht bedrijfsprocessen afdeling Inkoop



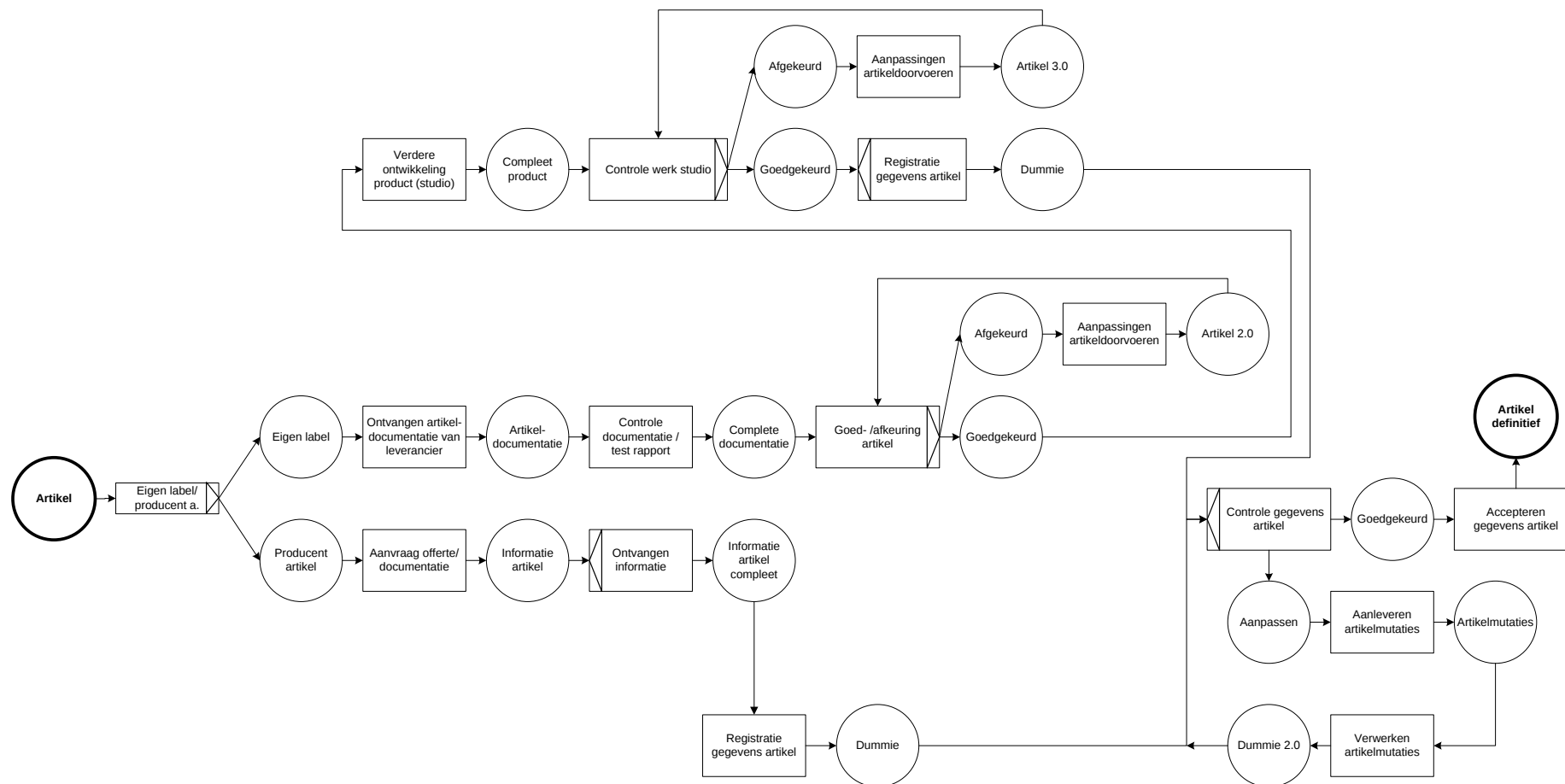
2.2 Registreren leverancier



Inkoop registreren leverancier bedrijfsproces

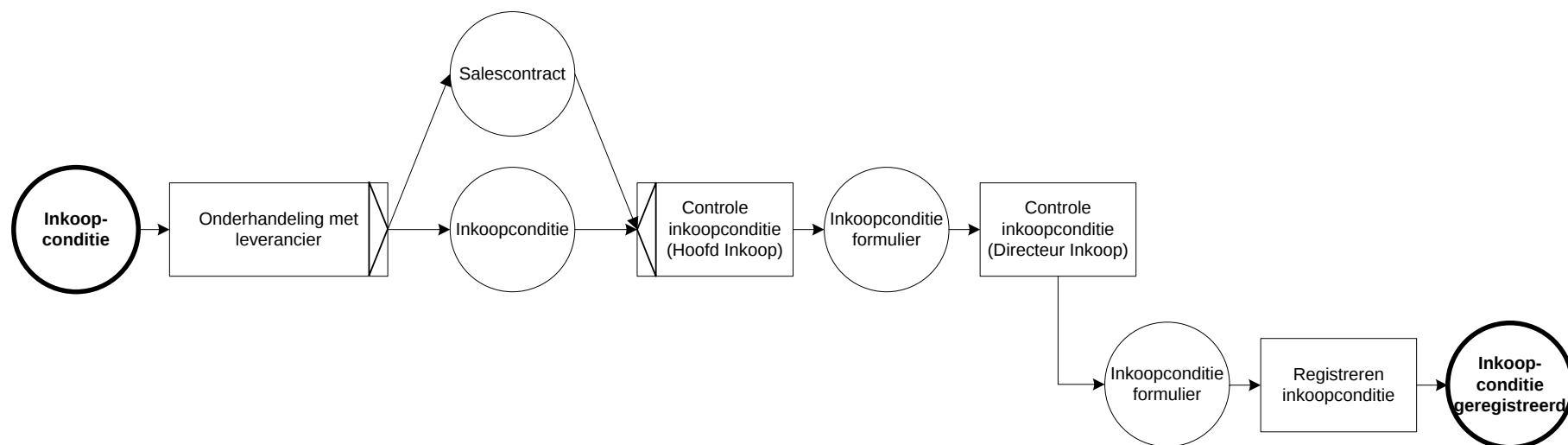
		Actoren	Directeur inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Junior inkoper	Com. inkoop assistent	Crediteuren administratie	Leverancier	
Subproces	Resultaat									Toelichting
Nederland of overige landen	Keuze NL of OL									
(NL) Verzamelen lev. geg. & inkoopcondities	Gegevens leverancier				R	R	R		S	
(OL) Verzamelen lev. geg. & inkoopcondities	Gegevens leverancier				R	R	R		S	Andere inkoopc. basis
(NL-OL) Controle leverancier gegevens	Goedgekeurd of aanpassen				R	R	R			
(NL-OL) Aanpassingen doorvoeren	Leverancier formulier 2.0				R	R	R			
(NL-OL) Laatste goedkeuring directeur	Goedgekeurd formulier		A							Tevens bevestiging naar lev.
(NL-OL) Registreren leverancier	Leverancier geregistreerd							R		

2.3 Registreren artikelen



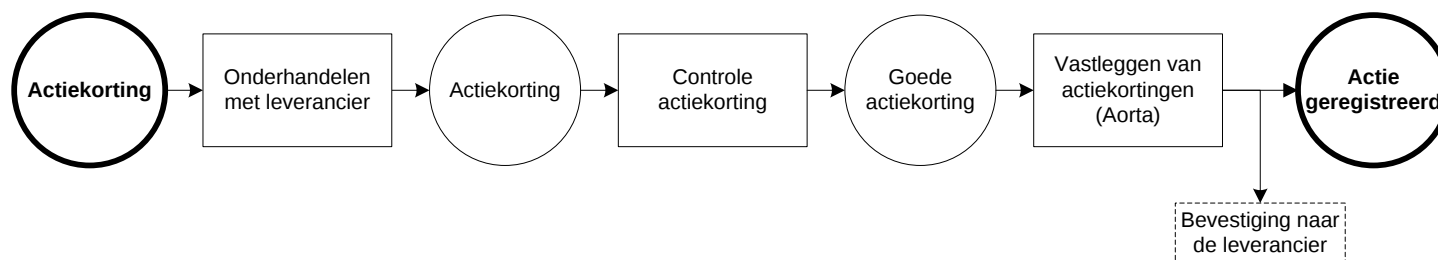
Inkoop artikelen registreren bedrijfsproces		Actoren	Directeur inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Junior inkoper	Com. inkoop assistent	Marketing & Sales	Studio	Kwaliteitsdienst	Exclusieve merken	Leverancier	Toelichting
Subproces	Resultaat												
Producent artikel of eigen label	Keuze PA of EL												
(PA) Aanvragen offerte/ documentatie	Informatie artikel				R	R	R						
(PA) ontvangen informatie over art.	Informatie art. compleet				R	R	R					S	
(EL) Ontvangen artikel doc. van lev.	Artikel documentatie				R	R	R						
(EL) Controle van doc. en test rapport	Complete documentatie				I	I				R			
(EL) Goed of afkeuren artikel	Keuze goed of afgekeurd				R	R				R			
(EL) Aanpassingen artikel doorvoeren	Artikel 2.0				R	R				R			Terug naar controle
(EL) Verder ontwikkeling product	Compleet product			I	I			R	R				
(EL) Controle werk studio	Keuze goed of afgekeurd			I	R			R					
(EL) Aanpassingen artikel doorvoeren	Artikel 3.0			I	R			R	R				Terug naar controle
(PA-EL) Registreren artikel gegevens	Dummie				R	R	R						
(PA-EL) Controle gegevens artikel	Goed of afkeuring				R	R	R						
(PA-EL) Aanleveren artikelmutaties	Artikelmutaties				R	R	R						
(PA-EL) Verwerken artikelmutaties	Dummie 2.0				R	R	R						
(PA-EL) Controle gegevens artikel	Goed				R	R	R						
(PA-EL) Accepteren gegevens artikel	Artikel definitief				R	R	R						

2.4 Registreren inkoopcondities



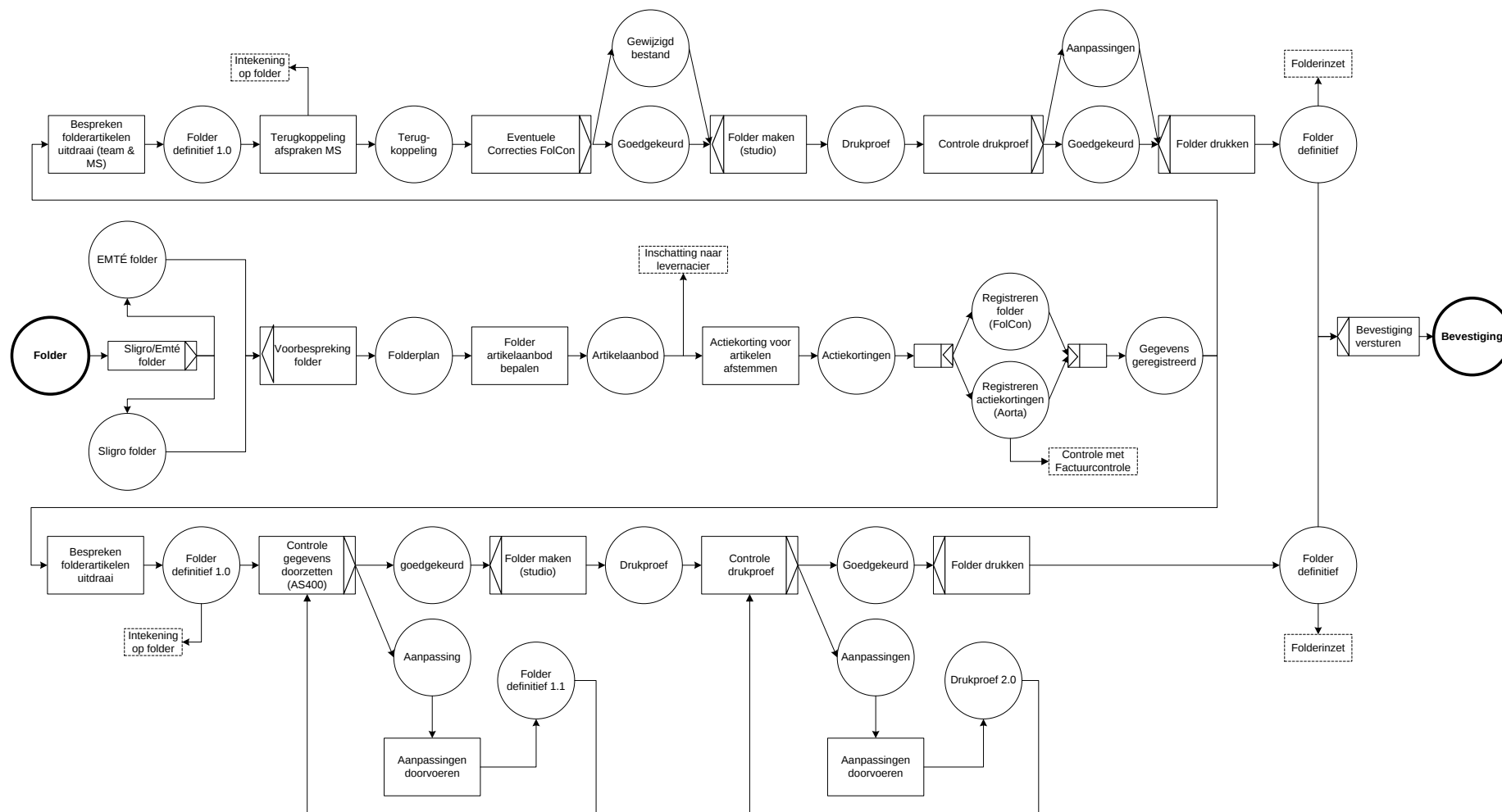
Inkoop inkoopcondities registreren bedrijfsproces		Actoren	Directeur inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Junior inkoper	Bonus & contractbeh.	Leverancier	Toelichting
Subproces	Resultaat								
Onderhandeling met leverancier	Inkoopconditie/ Salescontract				R	R		S	Salescontract bij non-food
Controle inkoopconditie (Hoofd Inkoop)	Inkoopc. form. 1ste controle			R					
Controle inkoopconditie (Directeur Inkoop)	Inkoopc. form. Volledig		R						
Registreren inkoopconditie	Inkoopconditie geregistreerd		A				R		In AS400

2.5 Registreren actiekortingen



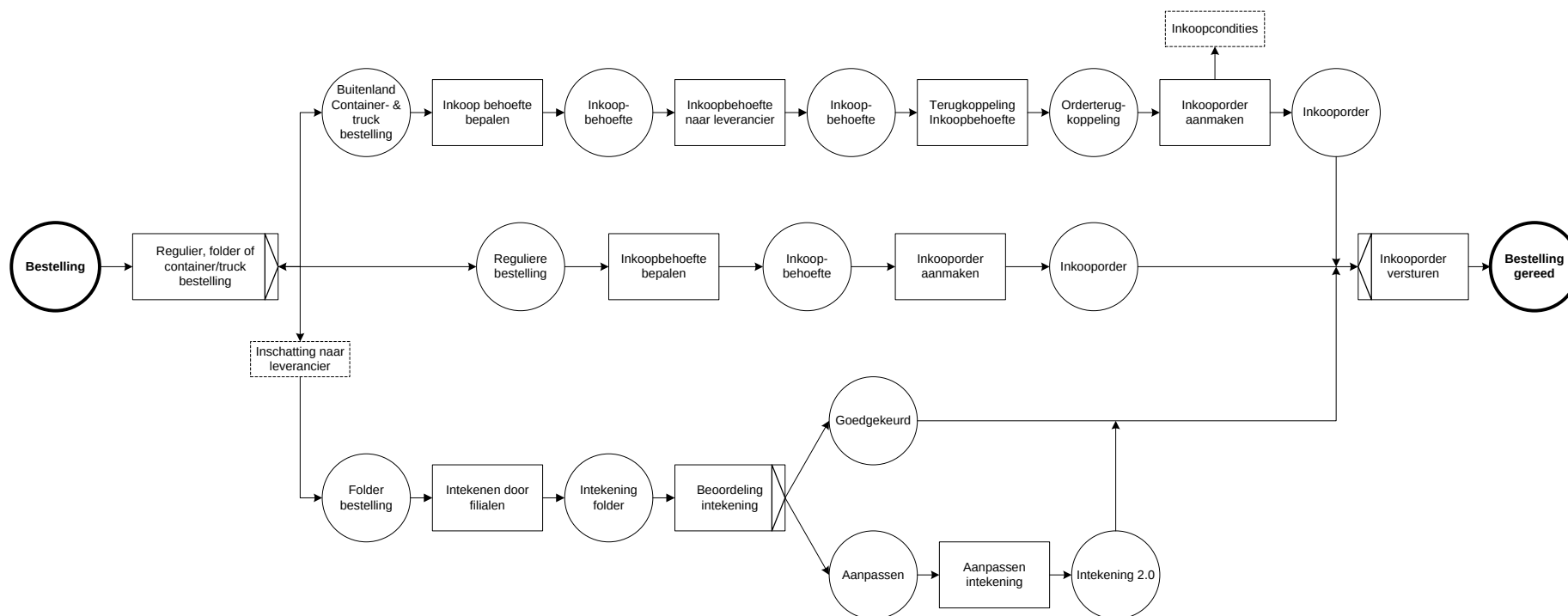
Inkoop actiekortingen registreren bedrijfsproces		Actoren	Directeur inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Junior inkoper	Bonus & contractbeh.	Leverancier	Toelichting
Subproces	Resultaat								
Onderhandeling met leverancier	Actiekorting				R	R			
Controle actiekorting	Goede actiekorting		I	R	S	S			
Vastleggen actiekorting	Actiekorting geregistreerd		A				R	I	In Aorta, bevestiging naar lev.

2.6 Folder



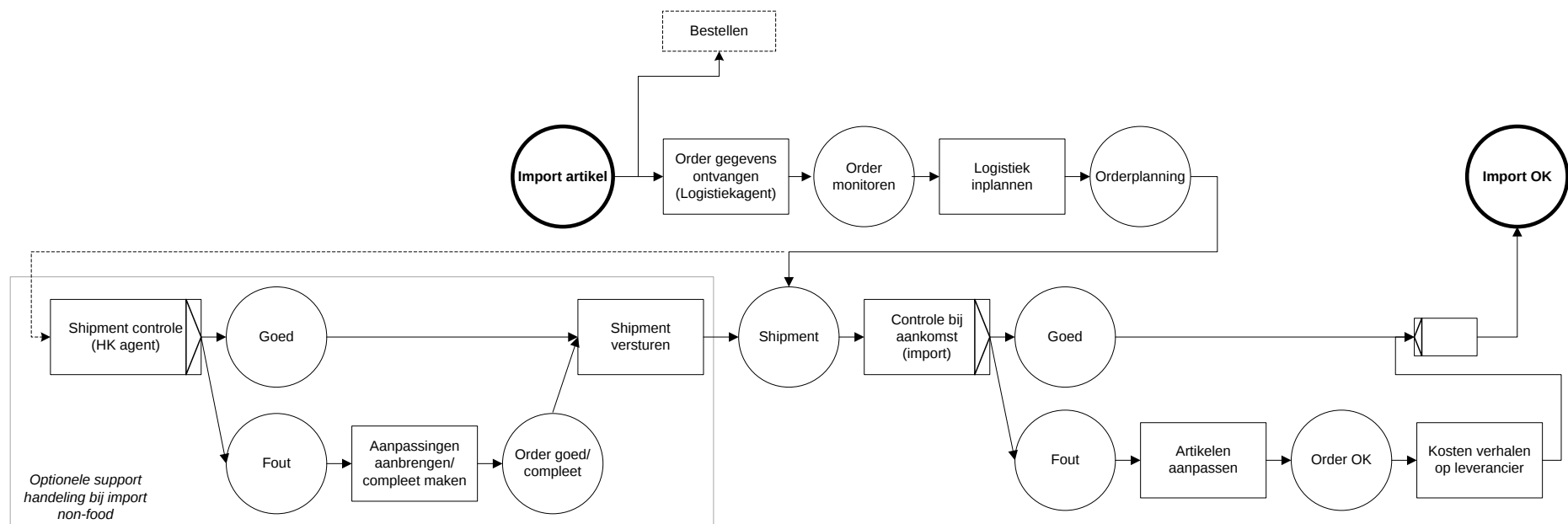
Inkoop folderbedrijfsproces		Actoren	Directeur inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Junior inkoper	Com. inkoop assistent	Marketing & Sales	Factuurcontrole	Studio	Leverancier	Drukker	
Subproces	Resultaat												Toelichting
Sligro of EMTÉ folder	Keuze SF of EF												
(SF-EF) Voorbespreking folder	Folderplan			R	R	R	R						
(SF-EF) Folder artikelaanbod bepalen	Artikelaanbod				S	R	R						
(SF-EF) Actiekortingen afstemmen	Actiekortingen			A/I	S	R	R				S		
(SF-EF) Registreren folder en actiekorting	Gegevens geregistreerd				R	R	R		C				FolCon en Aorta met controle
(SF-EF) Bespreken folderartikelen	Folder definitief 1.0		A	A	R	R	R						
(SF) Controle folder gegevens	Goedkeuring of aanpassing				R								AS400
(SF) Aanpassing doorvoeren	Folder definitief 1.1				R								
(EF) Terugkoppeling afspraken van MS	Terugkoppeling			I	I	I	I	R					(MS) Marketing & Sales
(EF) Eventuele correcties FolCon	Gewijzigd bestand of goed				R								FolCon
(SF-EF) Folder maken	Drukproef									R			
(SF-EF) Controle drukproef	Goedkeuring of aanpassing		I/C	R	R	R	R						
(SF) Aanpassing doorvoeren	Drukproef 2.0									R			
(EF) Aanpassing doorvoeren	Folder drukken									R			
(EF) Controle drukproef	Goedkeuring				C								
(SF-EF) Folderdrukken	Definitieve folder											R	
(SF-EF) Bevestiging sturen leverancier	Bevestiging		I		R	R	R				I		

2.7 Bestelling



Inkoop bestelling plaatsen bedrijfsproces		Actoren	Directeur inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Junior inkoper	Com. inkoop assistent	Voorraad beheer	Leverancier	
Subproces	Resultaat									Toelichting
Regulier, folder of container/truck bestelling	Keuze RB, FB of CTB									
(RB) Inkoopbehoefte bepalen	Inkoopbehoefte				S/I			R		
(RB) Inkooporder aanmaken	Inkooporder							C		Gebeurt automatisch in Slim4
(RB) Inkooporder versturen	Bestelling gereed							C		Gebeurt automatisch in Slim4
(CTB) Inkoopbehoefte bepalen	Inkoopbehoefte				A/I	A/I		R		
(CTB) Inkoopbehoefte naar leverancier	Inkoopbehoefte								R	
(CTB) Terugkoppeling inkoopbehoefte	Orderterugkoppeling				A/I	A/I		I	R	
(CTB) Inkooporder aanmaken	Inkooporder				R			R		Inkoopconditie/ salescontract
(FB) Intekenen door filialen	Intekening folder			R	R	R				Vooraf inschatting naar lev.
(FB) Beoordelen folder	Goedgekeurd/ aanpassen			R	R	R	R			
(FB) Aanpassen intekening	Intekening 2.0			R	R	R				
(RB-CTB-FB) Inkooporder versturen	Bestelling gereed		A					R		

2.8 Import artikelen



Inkoop import artikelen bedrijfsproces		Actoren	Directeur inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Junior inkoper	Voorraad beheer	Kwaliteitsdienst	Agent logistiek	Agent in Hong Kong	Leverancier	
Subproces	Resultaat											Toelichting
Order gegevens ontvangen	Order monitoren				I	I	R					Excel file
Logistiek inplannen	Order planning				I	I	I		R			
Shipment controle	Goed of fout								I	R	S	Optioneel + alleen bij non-food
Aanpassingen aanbrenge	Order goed				I	I			I	C	R	Optioneel + alleen bij non-food
Shipment versturen	Shipment								I		R	
Controle bij aankomst	Goed of fout				I	I	I	R				Al geïmporteerd, controle bij DC
Artikelen aanpassen	Order OK				I	I	I	R				
Kosten verhalen op leverancier	Import OK			R	R	R						

3 Informatiesystemen

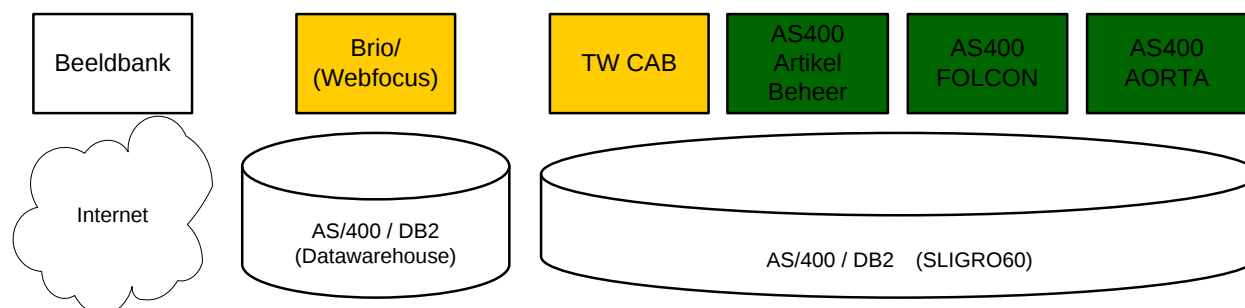
3.1 Gebruikte informatiesystemen

In de onderstaande opsomming zijn de informatiesystemen te zien die worden gebruikt op de afdeling Inkoop. Tevens wordt er beschreven waar de systemen voor worden gebruikt:

- AS400 artikelbeheer/ TW CAB
De naam geeft al aan dat het om het beheren van artikelen in AS400 en Thinkwise omgeving gaat;
- AS400 FolCon
Hier worden alle foldergegevens in geregistreerd;
- Aorta
Aorta is het systeem waar de afdeling Inkoop hun actiekortingen in opslaan die bij de folder worden gehanteerd. Dus de productcondities en de leverancierscontracten;
- Beeldbank
In de beeldbank applicatie zijn alle foto's en afbeeldingen te vinden van producten die in de folder gebruikt worden. Het is een applicatie die via het internet wordt benaderd;
- Brio
Brio wordt gebruikt voor het ophalen van gegevens betreffende de verkoopcijfers, omzet, kosten et cetera.

3.2 Informatiesysteem diagram

In onderstaand figuur is bovenstaande informatie visueel weergegeven.





Bijlage III Adviesrapport



IBPR

InkoopBedrijfsProces Redesign

Adviesrapport

Auteur(s):
Organisatie / Afdeling:
Document:
Datum:
Versie:
Status:

Bart Leyzer
Sligro Food Group Nederland B.V. / ICT Ontwikkeling
IBPR Adviesrapport v1.0.doc
01-06-2010
1.0
Definitief

Versie

Versiebeheer				
Ver sie	Status	Datum	Auteur	Opmerkingen
0.1	Concept	17-05-2010	Bart Leyzer	Tekstuele aanpassingen
0.2	Concept	26-05-2010	Bart Leyzer	Tekstuele aanpassingen
0.3	Concept	27-05-2010	Bart Leyzer	Schema toevoegingen
0.4	Concept	31-05-2010	Bart Leyzer	Tekstuele aanpassingen + managementsamenvatting
1.0	Definitief	01-06-2010	Bart Leyzer	

BGI

Beoordelen			
Naam	Afdeling	Functie	Datum
Hugo Jaspers	ICT Ontwikkeling	Hoofd afdeling	29-05-2010

Goedkeuren				
Naam	Afdeling	Functie	Besluit	Datum
Hugo Jaspers	ICT Ontwikkeling	Hoofd afdeling	Akkoord	01-06-2010

Informereren			
Naam	Afdeling	Functie	Datum
Maurice van Veghel	ICT	Directeur ICT	01-06-2010
Rob van Herpen	Inkoop	Directeur Inkoop	01-06-2010

Managementsamenvatting

In dit adviesrapport is beschreven hoe het folderbedrijfsproces momenteel verloopt en op welke gebieden nog verbeterlagen behaald kunnen worden.

In het onderzoek naar de huidige situatie is naar voren gekomen dat er op procesgebied een enkele verandering moet plaatsvinden om het bedrijfsproces te optimaliseren. Om tot verdere optimalisatie te komen van het bedrijfsproces zal er op ICT gebied veel moeten veranderen. De op voorhand geschatte theoretische besparing bedraagt een 396 uur / € 8.325,- op jaarbasis. Dit is de eerste indicatie en zal nog hoger uitvallen omdat niet van elk verbeterpunt een schatting gemaakt kon worden.

Aan de hand van het onderzoek van de huidige situatie en analyse van de verbeterpunten is een gewenste situatie beschreven. In deze gewenste situatie zijn de verbeterpunten verwerkt. Deze beschrijving ondersteunt het management in haar beslissing welke vervolgstappen / prioritering genomen moeten worden.

Dit adviesrapport is in medewerking met de verschillende medewerkers van de afdelingen Inkoop, Marketing & Sales, Voorraadbeheer en Studio vervaardigt. Graag wil ik hen hiervoor hartelijk bedanken.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	5
1.1 Plaats	5
1.2 Doelgroep	5
1.3 Beknopte beschrijving	5
1.4 Doel	6
1.5 Afkortingen en Termen	6
1.6 Opdrachtafbakening	7
1.7 Probleemstelling	7
2 Werkwijze	8
2.1 Huidige situatie folderbedrijfsproces	8
2.2 Het onderzoeksmodel	8
2.3 Onderzoek	9
2.4 Gewenste situatie	14
3 Resultaten en conclusie	15
4 Aanbevelingen/ advies	16
Bijlage I - Huidige situatie procesmodel & RASCI-matrix	17
Bijlage II - Gewenste situatie & RASCI-matrix	19

1 Inleiding

1.1 Plaats

De plaats waar het project IBPR is uitgevoerd en waar dit adviesrapport uit voort is gekomen is Sligro Food Group Nederland BV (verder te noemen Sligro) hoofdkantoor. Dit binnen de afdeling Inkoop en binnen het folderbedrijfsproces de samenwerkende afdelingen Marketing & Sales, de Studio en ICT voor de ondersteuning van de informatiesystemen.

Sligro in het kort is een bedrijf dat in de Foodservice en Foodretail actief is. Kijk op de websites Sligro.nl en Sligrofoodgroup.nl voor de algemene informatie.

1.2 Doelgroep

De doelgroep waarop dit document is gericht zijn de volgende groepen:

- Het management van Sligro;
Het management zal op basis van dit adviesrapport besluiten nemen.
- De medewerkers van Sligro;
Medewerkers zullen dit adviesrapport lezen ter informatie en tevens het valideren ervan.
- De afstudeercommissie / school.
De leden van de afstudeercommissie zullen aan de hand van dit adviesrapport een beoordeling opmaken over het geleverde werk. Deze beoordeling wordt gedaan op de afstudeerstage van de schrijver en is in het kader van de opleiding Bedrijfskundige Informatica van Fontys Hogescholen Eindhoven.

1.3 Beknopte beschrijving

De opdracht is eind januari 2010 ontstaan is in de maand erna bijgeschaafd op scope niveau. De aanleiding voor het ontstaan van de opdracht werd ingeleid door een aanvraag voor mogelijke afstudeerstageplek. De ondersteuning binnen de afdeling Inkoop was al langer gevraagd en kon op deze manier mooi ingevuld worden.

De opdracht zoals deze in eerste instantie werd geformuleerd was de volgende:

- Onderzoek in detail de bedrijfsprocessen op de afdeling Inkoop en Factuurcontrole (mede op basis van bestaande documentatie van onderzoeken);
- De risico's in kaart brengen;
- Analyseren van verbetermogelijkheden. Dit gebeurt op basis van de procesmodellerings-eisen van afdeling AO / IC;
- Op basis van deze in kaart gebrachte bedrijfsprocessen en de daarop uitgevoerde analyse worden requirements (pakket van eisen) opgesteld. Dit zal (zonder enige twijfel) ICT hulpmiddelen bevatten. Dit pakket wordt in samenwerking met de verantwoordelijke gebruikers opgesteld;
- Een globaal ontwerp voor het ICT systeem wordt opgesteld.

Het globaal ontwerp kan vervolgens door Thinkwise worden opgepakt om te realiseren. Dit valt naar alle waarschijnlijkheid buiten de project scope.

In de opdrachtafbakening zal de huidige opdracht (folderbedrijfsproces analyse) aan bod komen.

1.4 Doel

Het doel van dit document en hieronder opgesomd:

- Te informeren wat de huidige situatie van het folderbedrijfsproces;
- Te informeren hoe de gewenste situatie eruit ziet;
- Verbeteringsvoorstel / advies geven.

1.5 Afkortingen en Termen

In onderstaande tabel zijn de afkortingen en begrippen uitgelegd die in dit adviesrapport voorkomen. Om de leesbaarheid van het rapport te verhogen is het verstandig deze eerst kort door te nemen.

Afkortingen / begrippen	Uitleg
Aorta	Aorta wordt gebruikt om de condities van een product bij te houden en de contracten met leveranciers digitaal op te slaan.
AS400	Een computeromgeving van IBM.
Beeldbank	De beeldbank is de applicatie waarin al het beeldmateriaal dat wordt gebruikt voor de Sligro en EMTÉ folder.
FolCon	FolCon is de applicatie waar de actieprijsen worden geregistreerd. Deze actieprijsen komen uit de onderlinge afspraken met leveranciers.
GUI	Grafische User Interface.
IBPR	InkoopBedrijfsProces Redesign.
Lift factor	Een maat voor de extra verkopen die ontstaan tijdens een actie. Wordt meestal uitgedrukt als `totale verkopen in actieweek / normale verkopen voor deze week`. Een liftfactor van 1,5 duidt op 50% meer verkopen tijdens de actieweek t.o.v. een normale week.
Piefje	Aanduiding die aangeeft dat een artikel in het assortiment van een vestiging zit.
RASCI	Responsible, Accountable, Support, Consulted, Informed.
RASCI-matrix	Beter bekend als Responsibility Assignment matrix. Dit geeft de rollen binnen bedrijfsprocessen weer met wie verantwoordelijk is voor een sub-bedrijfsproces. Dit verbindt de verticale met de horizontale organisatie.
THT	Ten miste Houdbaar Tot.
WIP	Winkeliers Inkoop Prijs.

Legenda RASCI-rollen

RASCI-rollen	
R	Uitvoeren van taak
A	(eind) Verantwoordelijke/ goedkeuring
S	Ondersteuning aan "R" of geeft support informatie
C	Beoordeelt de geleverde taak
I	Moet geïnformeerd worden

1.6 Opdrachtafbakening

De opdracht afbakening (scope) werd in een later stadium definitief gemaakt. Na de huidige situatie te hebben gemaakt en aan de beschrijving hiervan goedkeuring is gegeven begint het echte onderzoek pas. Met de stuurgroep is overeengekomen dat het folderproces verder wordt geanalyseerd. Dit heeft de hoofdfocus maar zal ook in aanraking komen met betrokken afdelingen, zoals Factuurcontrole, Marketing & Sales, Bonus & Contractbeheer et cetera.

De keuze voor dit bedrijfsproces is gemaakt op basis van waar veel verbeterlagen gemaakt kunnen worden. Uit de huidige situatie kwamen al een aantal verbetermogelijkheden aan het licht.

Het onderzoek zal aan de hand van de volgende onderzoekspunten worden uitgevoerd:

- Beleid en werkwijze;
- Kwaliteit;
- ICT gebruik;
- Gegevensverzameling;
- Communicatie (intern en extern);
- Efficiency.

Op deze scopeverdieping kunnen deze elementen goed worden toegepast en zal van het folderbedrijfsproces een goed gedetailleerd beeld geven op activiteit niveau. Gezien de tijdsduur van de afstudeer stage is het bedrijfsproces ook van goed formaat en is er tevens een mogelijke uitbreidingslag te maken.

1.7 Probleemstelling

Binnen Sligro is er veel behoefte bij afdeling Inkoop aan ondersteuning bij het verbeteren van hun bedrijfsprocessen. De bedrijfsprocessen zijn niet in kaart gebracht en is essentieel voordat er aan een bedrijfsproces analyse gedaan kan worden.

Er wordt met veel verschillende applicaties gewerkt en binnen het folderproces is er veel interactie tussen afdelingen en gegevens uitwisseling.

Gegevens uitwisseling gebeurt momenteel met enige regelmaat op papier en ook wordt er nog veel informatie verwerkt buiten de informatiesystemen.

Gezien deze feiten kan de ondersteuning worden gerealiseerd voor zowel procesmatigheid als op ICT gebied. Het is dus zo dat de analyse ook op meerdere afdelingen betrekking en invloed heeft.

2 Werkwijze

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de huidige situatie is, hoe het onderzoek tot stand is gekomen en worden de gevonden verbeter / goedlopende punten beschreven. Als laatste zal de gewenste situatie aan bod komen.

2.1 Huidige situatie folderbedrijfsproces

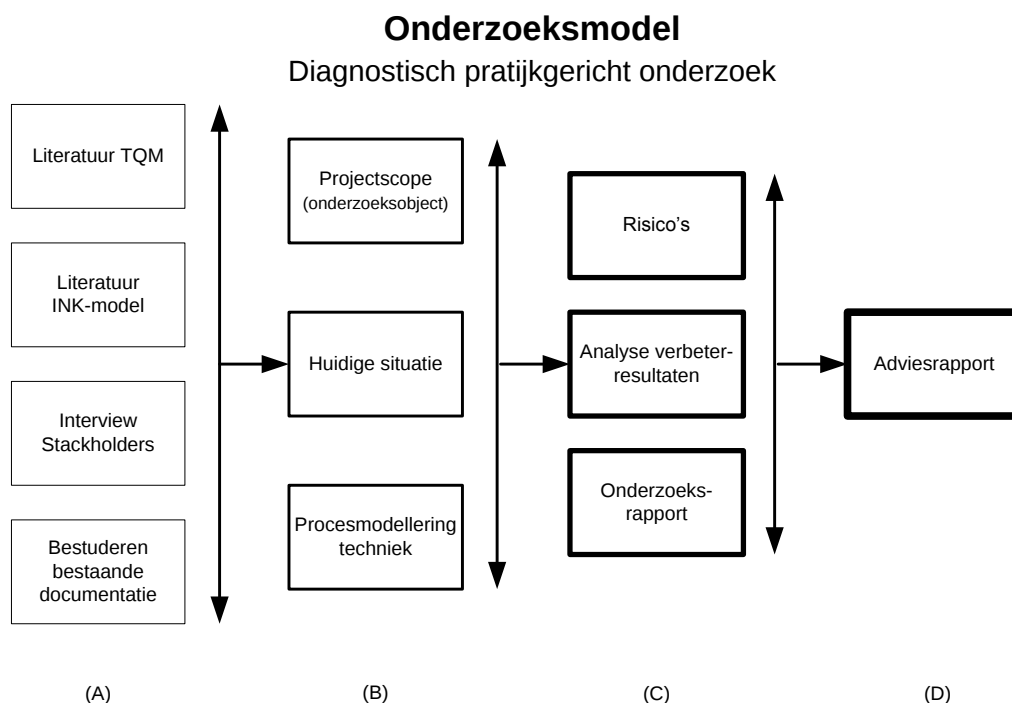
De huidige situatie is eerst op globaal niveau uitgewerkt. Daarna is er op detail niveau naar het bedrijfsproces gekeken. Binnen dit proces zijn de volgende afdelingen actief:

- Inkoop;
 - Food
 - Non-food
 - Wijn & Gedestilleerd
 - Vers
- Marketing & Sales;
- Voorraadbeheer;
- Studio.

In bijlage I is het processchema te vinden van de huidige situatie en RASCI-matrix van het folderproces. Hierin wordt zichtbaar wie welke taak vervuld per processtap.

2.2 Het onderzoeksmodel

In onderstaande afbeelding is het model van de aanpak van het onderzoek vastgelegd. Dit onderzoeksmodel is vormgegeven in de opstart fase van het project IBPR waarin het plan van aanpak en de planning is vervaardigd.



Door interviews met de verschillende medewerkers van verschillende afdelingen is de huidige situatie duidelijk geworden en zijn er verschillende verbeterpunten naar voren gekomen. Deze punten zullen in de volgende paragraaf worden toegelicht, waarna in hoofdstuk 3 een conclusie zal worden gegeven. Tevens zullen ook de goede en dus te behouden punten uit de huidige situatie naar voren komen.

2.3 Onderzoek

Tijdens het onderzoek zijn er een aantal punten naar voren gekomen die verbeterd kunnen worden. In deze paragraaf zullen deze punten aanbod komen en van uitleg worden voorzien.

Verbeterpunten:

- **Historie opvragen in FolCon**

Zoals in het processchema zijn er 2 folders binnen Sligro. De folder voor de Foodservice (Sligro) en de Foodretail folder (EMTÉ). Er is een groot verschil tussen het inzetten van deze folders in FolCon.

Bij het inzetten van een Sligro folder is het mogelijk om via het programma (F11 knop) een historie op te vragen van de verkopen van artikelen op voorgaande folders. Hierin staan voorgaande resultaten en actieprijzen. Met behulp van deze gegevens kan er een prognose worden gemaakt voor een desbetreffend artikel voor een komende folder.

Deze mogelijkheid bestaat er voor een EMTÉ folder niet! Dit met gevolg, als er een prognose gemaakt moet worden voor een betreffend artikel er een apart bestand (Excel) moet worden geraadpleegd om dit te kunnen doen. Er moet dus per artikel worden geswitcht. Dit is een tijd intensieve taak.

Na schatting van de medewerkers zou de historiemogelijkheid voor de EMTÉ folder een 35% tijdswinst behaald kunnen worden. Dit is van toepassing op alle sub afdelingen binnen de afdeling Inkoop.

Hieronder de theoretische besparing die na schatting behaald zou kunnen worden.

Vaste gegevens:

52 Retail folders per jaar

4 subafdelingen binnen afdeling inkoop

1 uur gemiddelde verwerkingstijd

€ 18,59 uurkostprijs 1 persoon die deze taak uitvoert

35% geschatte tijdswinst met historie mogelijkheid

Berekening	Resultaat
52 x 1 =	52 uur per jaar per subafdeling
52 x 4 =	208 uur per jaar afdeling Inkoop
208 x € 18,59 =	€ 3.866,72 (100%)
	€ 2.513,37 (65%) (135,2 uur)
35% tijdswinst =	€ 1.353,35 / 72,8 uur per jaar op afdeling inkoop

- **Folder planning voor het doorzetten van een Sligro folder**

Een Sligro folder wordt doorgezet door het inkoop secretariaat. Deze krijgen hun gegevens binnen van de verschillende subafdelingen en voeren hier een controle op uit. In de tussenliggende tijd kunnen er nog aanpassingen gemaakt worden in de samenstelling van de folder en worden de proefdrukken gecontroleerd. De planning en de status van een folder wordt in een gewone papieren agenda opgenomen en bij aanpassen weer veranderd. Het is dus nu ook niet mogelijk te zien wat de huidige status is tegen over de geplande status. De folder doorzette door het secretariaat wordt in een agenda bijgehouden (papier).

- **Rapportage en evaluatie van een folder**

Er wordt voor iedere Sligro en EMTÉ folder een globale rapportage gemaakt. Deze wordt verder niet op detail uitgewerkt en ook een evaluatie van wat goed en minder goed verliep wordt niet gedaan. Dit is van toepassing op de afdeling inkoop. Bij afdeling Marketing & Sales wordt er een andere rapportage gemaakt die input geeft voor de komende folders. Hierin wordt onder andere de liftfactor, gemiddelde in de week en de werkelijke marge geanalyseerd. Dit is van belang om de trends te zien in het koopgedrag van de klant. Deze rapportages worden geëvalueerd en zijn ook op detailniveau. Er is dus een gemis op goede rapportage bij afdeling Inkoop.

- **Weinig uniformiteit**

Doordat de informatie systemen in sommige gevallen geen direct bruikbare informatie geven zijn veel mensen genoodzaakt deze op hun eigen manier te creëren. Dit aan de hand van locale bestanden zoals Excel spreadsheets. Ook is het zo dat iemand die dezelfde activiteiten uitvoert als iemand van een andere subafdeling weet niet hoe daar gewerkt wordt. Dit mede door het gebruik van een wildgroei aan eigen bestanden.

- **Documentatie**

Documentatie is er niet of is verouderd. Naslag-werken voor het werken met systemen zijn er niet. Dit geeft problemen of kost veel tijd bij nieuwe medewerkers. Er moet veel persoonlijke begeleiding gegeven worden in het begin stadium.

- **Overdracht van gegevens**

Tussen zowel afdelingen als binnen afdelingen zelf worden gegevens op papier naar elkaar uitgewisseld die dan weer digitaal gemaakt moeten worden. Door een nieuwe informatie systeem zou dit uniform kunnen worden gestuurd of worden gepubliceerd. Dit scheelt weer tijd in overdracht van documenten / gegevens en scheelt tijd om informatie weer te verwerken. Ook zou via een digitale omgeving direct dingen kunnen worden ondertekend. Binnen het proces zal de doorvoertijd sterk verbeteren en wordt het een dynamischer geheel.

- **De informatiesystemen**

Het huidige informatiesysteem laat veel te wensen over. Zo geeft het een verkeerd beeld en dus informatie die niet direct bruikbaar is en moet in veel gevallen nog via Excel bewerkt worden om tot juiste gegevens te komen. Voorbeeld hiervan is het dat er op inkoopprijs wordt gerekend en niet op kostprijs. Doordat er zelf wordt geïmporteerd in sommige gevallen moet dus op kostprijs berekend worden. In dit voorbeeld ontstaat er een marge verschil (ongeveer 3%). Om de actieprijis marge dus te weten te komen moet handmatige deze berekend worden in Excel.

Ook zijn er technische actie opties niet direct mogelijk en moeten op een omweg in het systeem verwerkt worden. Voorbeeld hiervan is het mixed match verkopen of afwijkende prijs.

Er is ook een slechte overzichtelijkheid binnen het AS400 systeem waardoor het lastig is te zien waar je nu precies in het systeem zit.

Door de karakter gebaseerde omgeving is een integratie met bijvoorbeeld een beeldbank niet mogelijk. De beeldbank is een applicatie waar alle beeldmateriaal van artikelen te vinden is. Dit moet bij iedere folder per artikel worden gecontroleerd of dit nog overeenkomt met de huidige vormgeving van een artikel. Tevens wordt hier ook gekozen welk beeldmateriaal in de folder komt.

Door een Grafische User Interface (GUI) i.p.v. de AS400 schermen creëer je een beter overzichtelijkheid van het informatie systeem (IS). Dit maakt het ook mede mogelijk een koppeling het maken met onder andere een Beeldbank. Ook zullen er technisch meer mogelijkheden komen waardoor technische actie opties en meerder formules mogelijk zijn in 1 scherm zonder dit op een alternatieve manier te moeten doen.

- **De WIP handelingen van Inkoop vers voor EMTÉ Franchise**

Om de franchise vestigingen voor de juiste inkoopprijs (WIP) te kunnen bepalen moet onderstaande gebeuren:

Van de leveranciers wordt er korting ontvangen voor de betreffende week. Deze korting wordt in de aorta gezet. Dit wordt ook bij de andere vers groepen gedaan.

Voor de franchise vestigingen wordt een overzicht gemaakt van de artikelen die in de betreffende week in de actie zijn. Dit wordt alleen voor groep vlees gedaan.

Om de juiste actie WIP te krijgen moeten de volgende punten afgewerkt worden:

1. Opzoeken wat de huidige WIP is per artikel, gegevens staan in de AS400;
2. Opzoeken wat de korting per artikel is, gegevens staan in de Aorta;
3. Gegeven van punt 1 min de gegevens van punt 2 is de actie WIP. De inkoper kan de WIP nog wijzigen als de marge voor de vestiging te laag is.

De nieuwe WIP moet per artikel in FolCon gezet worden code G, & X is franchise Golff, C & V is EMTÉ franchise.

De piefjes; prijs blokkeren, filiaal Kapelle & Putten moeten op J gezet worden, als dit niet gedaan wordt worden de franchise vestigingen niet voor de juiste prijs gefactureerd.

Bij het vullen van de folder in FolCon (week x-10) worden de filiaal piefjes op N gezet als het om de "vers" groepen gaat, zodat de vestiging niet kan inteken bij artikelen met een korte tht. Vis, Vlees, Brood & Agf.

Uiterlijk week X -2 moeten deze filiaal piefjes op J gezet worden zodat de vestiging de actie artikelen kan bestellen.

Voor vlees geldt dat de franchise vestigingen ook voor de juiste WIP gefactureerd worden. In andere gevallen niet.

Hieronder is de theoretische besparing beschreven die na schatting behaald zou kunnen worden.

Vaste gegevens:

52 Retail folders per jaar

€ 18,59 uurkostprijs 1 persoon die deze taak uitvoert

4 uur per week geschatte tijds winst als er digitale ondersteuning is.

Berekening	Resultaat
52 x 1 =	52 uur per jaar
52 x € 18,59 =	€ 966,68
4 x € 966,68 =	3.866,72 of 208 uur besparing per jaar op uitrekenen WIP prijs Vlees EMTÉ franchise

- **De folder controle**

Door de tijdsdruk die kan ontstaan door late veranderingen in de folder worden zelfs na 3 keer controleren van een proefdruk fouten over het hoofd gezien. Deze controle wordt binnen subafdelingen per proefdruk en door meerdere medewerkers gedaan. Bij de afdeling Marketing & Sales worden ook nog 2 controles uitgevoerd op de folder. Een is een basis controle op producten en de ander is een concretere controle waar er ook nog de folder naar een hoger commercieel niveau getild word.

Zoals in het huidige situatie procesmodel is te zien dat er al een verschil zit in de controle tussen de Sligro en EMTÉ folders. Dit zou uniform doorgetrokken moeten worden, waardoor er bij de EMTÉ folder al minder fouten kunnen onderstaan door 1 extra controle slag.

Hier moet een strategisch / beleidsmatige keuze gemaakt worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gekozen worden voor deadlines, waarna die zijn verstreken geen enkele wijzigingen meer worden gedaan. Of een mogelijkheid dat er op het laatste moment aanpassingen worden gedaan en hiermee fouten toelaat in de rest van de procesketen.

- **Folderplan briefing vanuit Marketing & Sales**

Is onduidelijk waardoor er daarna weer dingen recht gezet moeten worden. Leveranciers afzeggen en weer snel nieuwe producten vinden. Hierdoor ontstaat overbodige vergadertijd. Hieronder de theoretische besparing die naar schatting behaald zou kunnen worden.

(Retail folder)

Aantal deelnemers 9

- 3 Afdelingshoofden

- 6 Afdelingsmedewerkers

Gemiddelde vergadertijd 1,5 à 2 uur (1,75 uur)

€ 18,59 uurkostprijs 1 persoon die deze taak uitvoert

€ 44,02 uurkostprijs 1 persoon die deze taak uitvoert

17 folderbesprekingen

Door betere briefing vanuit M&S zou een tijdswinst van 45 minuten behaald kunnen worden (schatting).

Berekening	Resultaat
$3 \times € 44,02 \times 1,75 =$	€ 231,11
$6 \times € 18,59 \times 1,75 =$	€ 195,20
<i>Subtotaal 1 =</i>	€ 426,31
$€ 426,31 \times 17 =$	€ 7.247,27
$9 \times 1,75 \times 17 =$	267,75 uren
$3 \times 44,02 \times 1$	€ 132,06
$6 \times 18,59 \times 1$	€ 111,54
<i>Subtotaal 2 =</i>	€ 243,60
$€ 243,60 \times 17$	€ 4.141,20
$9 \times 1 \times 17$	153 uren
Theoretische besparing =	€ 3.106,07 of 114,75 uur per jaar vergaderen Retail folder

- **Procesverbetering**

Voorheen is er wel aan procesverbetering gedaan maar wordt nu niet echt meer uitgevoerd. Ook zijn er werkgroepen / is er overleg geweest voor het verbeteren van de ICT ondersteuning in het proces maar deze zijn na verloop van tijd niet meer gedaan. De aangegeven punten ter verbetering zijn wel bekend bij ICT ontwikkeling maar zijn niet verder in behandeling.

Buiten deze verbeterpunten zijn er ook een aantal punten die goed lopen in het bedrijfsproces. Hieronder de toelichting ervan.

- Het bedrijfsprocesverloop zit al goed in elkaar en hoeft maar op kleine punten aangepast te worden om beter te verlopen / resultaat op te leveren. Gezien de punten hierboven zijn er nog wel qua invulling binnen het bedrijfsproces grote verbetermogelijkheden mogelijk.
- De communicatie zoals hij nu is, is een goede basis en verloopt ook goed. Toch zijn er een aantal punten waar nog op bijgeschaafd kan worden. Voorbeeld hiervan is een betere folderbriefing. Wel is het zo dat het lopend proces zijn gangetje gaat en niet er naar streeft deze communicatie naar een hoger niveau te tillen. Door een betere bewustwording en een progressiever instelling kan alles nog veel soepeler gaan lopen.
- De onderlinge verhouding / sfeer tussen collega's is goed en moet ook gestimuleerd worden dit zo te houden.
- Er wordt via de studio rekening gehouden met het milieu. Zo zijn er afspraken met de drukker van de folder over totaal gloorvrij papier en ecologische inkten. Dit gebeurt afhankelijk van de leverancier volgens ISO normen die een drukkerij hanteert. Dit zou een goede extra toevoeging kunnen zijn op de Sligro en EMTÉ folders om het groene beleid te laten zien naar hun klanten.
- Vanuit M&S wordt ook op het gebied van innovatie gewerkt. Door onder andere de analyses van de folders die hebben gelopen komt er een beeld van trends waarop ingespeeld kan worden. Dit wordt ondersteund door de afdeling Inkoop met hun kennis van producten die op dat moment goed in de markt liggen.

2.4 Gewenste situatie

Aan de hand van het onderzoek en de analyse van de verkregen informatie is een gewenste situatie beschreven. Sommige punten die hieronder worden beschreven zijn al in bovenstaande ligt naar boven gekomen en zullen hier verder gespecificeerd worden.

Er moet gestreefd worden naar één centraal systeem waar iedereen (mits geautoriseerd) die binnen het folderbedrijfsproces werkzaam is op kan. Het systeem moet minimaal de functionaliteiten hebben van de bestaande systemen. Dit zijn FolCon en Aorta en met extra toevoeging van een integratie met de Beeldbank.

Hierbij moet wel worden gekeken welke extra functionaliteiten vereist zijn om aan de eisen van de eindgebruikers te voldoen. Uit vorige paragraaf blijkt uit de verbeterpunten dat op dit gebied nog het een en andere aangepast moet worden.

Tevens zal er in de applicatie en centrale planning moeten worden geïntegreerd. Het probleem wat nu heerst, is dat de planning wel bekend is maar dat je niet precies weet wat de status is.

Hierbij kan dan ook een herinneringsfunctie bij komen dat een progressieve rol kan spelen en werknemers moet herinneren dat er nog iets gedaan moet worden om een deadline te halen. Het gekozen beleid van in deze plannen worden verwerkt wanneer deze gedaan moeten worden en hoeveel.

Bij beslissingen die gemaakt moeten worden zou dit in de meeste gevallen digitaal kunnen gebeuren. Als er iets doorgezet moet worden, zoals een folder briefing zou dit vanuit het centraal systeem gedaan kunnen worden. Iedereen die het aangaat is dan realtime bereikt en dat kost minder tijd.

Een functionaliteit die zeker niet mag ontbreken is het rapportage gedeelte. Dit geeft veel nuttige informatie aan alle medewerkers die bijdrage aan de folders. Deze resultaten zouden in extreme gevallen nog geëvalueerd kunnen worden.

Er zullen in het proces weinig dingen veranderen, maar in de verschillende processtappen kunnen de genoemde verbeteringen worden aangebracht. Deze zullen op menig punt verkort worden waardoor er in de vrijkomende tijd taken secuurder en beter kunnen worden vervuld. De vrijgekomen tijd zou ook gebruikt kunnen worden voor opleidingen van de medewerkers. Dit via e-learning of door een bepaalde tijd in de week te besteden bij een opleidingsinstantie.

In bijlage II is deze gewenste situatie met RASCI-matrix van het folderproces te vinden.

3 Resultaten en conclusie

Het resultaat van het onderzoek en de conclusie die uit het onderzoek te trekken valt is dat het folderbedrijfsproces al goed in elkaar zit. Binnen het bedrijfsproces zijn er een aantal kleine aanpassingen nodig om dit te fine-tunen.

Ook valt op te maken dat het sterk nodig is de ICT achter het bedrijfsproces te vernieuwen. Het oude AS400 systeem sluit in veel gevallen niet aan op de werkwijze zoals deze zou moeten zijn en is tevens niet koppelbaar met GUI based applicaties.

Momenteel is het ook zo dat er veel geschakeld moet worden tussen verschillende applicaties om tot goede informatie te komen. Dit is essentieel om een goede folder in te kunnen zetten. Dit zal met de beschreven gewenste situatie tot het verleden behoren.

Gezien de berekeningen die in paragraaf 2.3 naar voren komen is op te maken dat de veranderingen in geld weinig opleveren. De bedragen zijn relatief klein en gezien de uren is het ook niet zo dat er op personeel bespaard kan worden.

Toch is het zo dat er met de uren die in paragraaf 2.3 genoemd worden werkzaamheden beter en secuurder uitgevoerd kunnen worden.

Om tot een eindconclusie te komen van het onderzoek is het zo dat het folderbedrijfsproces al goed verloopt maar meer potentie heeft dan dat er uitgehaald wordt. De beperking hierin is de ICT. Door dit aan te pakken en te transformeren in een centraal systeem zoals beschreven in paragraaf 2.4.

Het zal een dynamischer geheel worden met een vloeiender verlopende communicatie en waarbij in de toekomst makkelijker veranderingen gemaakt kunnen worden. Door de GUI based applicatie zal de overzichtelijkheid sterk toenemen wat ten goede komt aan de handelbaarheid.

Al met al is er een goede basis op proces gebied maar waar op het gebied van ondersteuning nog veel verbeterd kan worden.

4 Aanbevelingen/ advies

De aanbevelingen / advies die ik wil doen na het onderzoeken van het folderbedrijfsproces zijn de volgende.

Het is een goed vooruitzicht dat er begin komende jaar een start gemaakt gaat worden met het verbeteren van de ICT ondersteuning voor het folderbedrijfsproces. Wanneer hiermee wordt gestart wil ik het advies geven zoveel mogelijk de eindgebruikers in de startfase te betrekken.

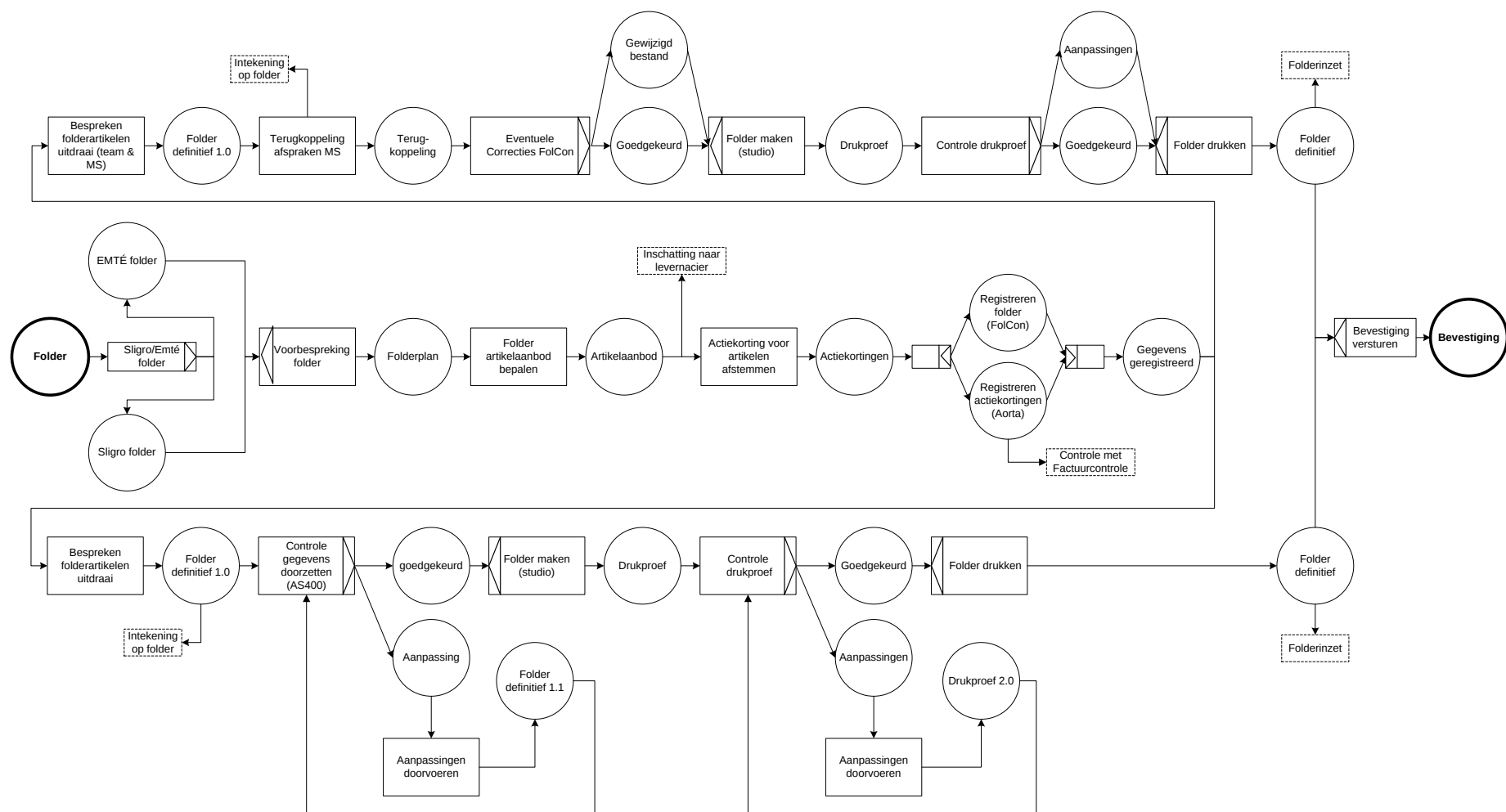
Op deze manier zal concreet het gemis van het huidige applicaties naar voren komen en zal er een goede basis gevormd kunnen worden om een functioneel ontwerp te maken.

Gedurende het realiseren van de applicatie is het blijven betrekken van de eindgebruiker een must en kan er vroegtijdig ingegrepen worden waar nodig.

Zoals eerder aangegeven beveel ik een GUI based centrale applicatie aan waarin op makkelijke en vooral overzichtelijke manier beide folders gerealiseerd kunnen worden.

Het zal ook van belang zijn goede documentatie op te leveren waardoor er in de beginfase niet voor ieder klein punt service verleent hoeft te worden.

Bijlage I - Huidige situatie procesmodel & RASCI-matrix



Inkoop folderbedrijfsproces - Huidig

		Actoren	Directeur inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Junior inkoper	Com. inkoop assistent	Marketing & Sales	Factuurcontrole	Studio	Leverancier	Drukker	
Subproces	Resultaat												Toelichting
Sligro of EMTÉ folder	Keuze SF of EF												
(SF-EF) Voorbespreking folder	Folderplan			R	R	R	R						
(SF-EF) Folder artikelaanbod bepalen	Artikelaanbod				S	R	R						
(SF-EF) Actiekortingen afstemmen	Actiekortingen			A/I	S	R	R				S		
(SF-EF) Registreren folder en actiekorting	Gegevens geregistreerd				R	R	R		C				FolCon en Aorta met controle
(SF-EF) Bespreken folderartikelen	Folder definitief 1.0		A	A	R	R	R						
(SF) Controle folder gegevens	Goedkeuring of aanpassing				R								AS400
(SF) Aanpassing doorvoeren	Folder definitief 1.1				R								
(EF) Terugkoppeling afspraken van MS	Terugkoppeling			I	I	I	I	R					(MS) Marketing & Sales
(EF) Eventuele correcties FolCon	Gewijzigd bestand of goed				R								FolCon
(SF-EF) Folder maken	Drukproef									R			
(SF-EF) Controle drukproef	Goedkeuring of aanpassing		I/C	R	R	R	R						
(SF) Aanpassing doorvoeren	Drukproef 2.0									R			
(EF) Aanpassing doorvoeren	Folder drukken									R			
(EF) Controle drukproef	Goedkeuring				C								
(SF-EF) Folderdrukken	Definitieve folder											R	
(SF-EF) Bevestiging sturen leverancier	Bevestiging		I		R	R	R				I		

Inkoop folderbedrijfsproces - Gewenst

		Actoren	Directeur inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Junior inkoper	Com. inkoop assistent	Marketing & Sales	Factuurcontrole	Studio	Leverancier	Drukker	
Subproces	Resultaat												Toelichting
Sligro of EMTÉ folder	Keuze SF of EF												
(SF-EF) Voorbespreking folder	Folderplan			R	R	R	R	S					
(SF-EF) Folder artikelaanbod bepalen	Artikelaanbod				S	R	R						
(SF-EF) Actiekortingen afstemmen	Actiekortingen			A/I	S	R	R				S		
(SF-EF) Registreren folder en actiekorting	Gegevens geregistreerd				R	R	R		C				Nieuw folder systeem
(SF-EF) Bespreken folderartikelen	Folder definitief 1.0		A	A	R	R	R						Bespreking EF ook met MS
(EF) Terugkoppeling afspraken van MS	Terugkoppeling			I	I	I	I	R					(MS) Marketing & Sales
(EF) Eventuele correcties nieuw folder sys.	Gewijzigd bestand of goed				R								Nieuw folder systeem
(SF-EF) Controle folder gegevens	Goedkeuring of aanpassing				R								Nieuw folder systeem
(SF-EF) Aanpassingen doorvoeren	Folder definitief 1.1				R								
(SF-EF) Folder maken	Drukproef 1.0									R			
(SF-EF) Controle drukproef	Goedkeuring of aanpassing		I/C	R	R	R	R						
(SF-EF) Aanpassingen doorvoeren	Drukproef 2.0									R			
(SF-EF) Controle drukproef	Goedkeuring				C			C					
(SF-EF) Folderdrukken	Definitieve folder											R	Folderinzet wordt ingezet
(SF-EF) Bevestiging sturen leverancier	Bevestiging		I		R	R	R				I		