

Efficiëntie in order entry

Onderzoek naar het efficiëntieprobleem in het order entry proces van Royal Avebe



x

Juni 2023

Efficiëntie in order entry

Onderzoek naar het efficiëntieprobleem in het order entry proces van Royal Avebe.

Veendam, maart 2023

Auteur	x
Studentnummer	x
Opdrachtgever	x Manager ordermanagement, Royal Avebe
Begeleider onderwijsinstelling	x Instituut voor Bedrijfskunde Hanzehogeschool Groningen
Begeleider(s) Avebe	x Ordermanagement, Royal Avebe

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Efficiëntie in order entry', een onderzoek naar procesoptimalisatiemogelijkheden in het order entry proces van Avebe. Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de opleiding Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool Groningen. Ik ben in de periode van februari 2023 tot en met juni 2023 bezig geweest met mijn stage en het schrijven van deze scriptie.

Het afstuderen is een leerzaam proces geweest. De kennis en vaardigheden die ik tijdens de studie heb opgedaan heb ik direct kunnen toepassen tijdens het onderzoek en bij het schrijfproces van de scriptie.

Ik heb deze periode als verrijkend ervaren. Daarom wil ik mijn opdrachtgever en begeleider, de heer x, bedanken voor de scriptieopdracht en voor zijn begeleiding tijdens het onderzoek. Ook wil ik alle medewerkers van de afdeling '*Ordermanagement*' bedanken voor hun rol in het onderzoek en voor de leuke tijd die ik met hen heb gehad. Tot slot wil ik x bedanken voor zijn persoonlijke begeleiding vanuit de Hanzehogeschool. Zijn ervaring en kritische blik waren ondersteunend en stimulerend.

x

Veendam, 5 juni 2023

Samenvatting

Het bedrijf Royal Avebe (Avebe) wil het eerste deel van zijn order to invoice proces optimaliseren. Dit eerste deel is de order entry. Avebe heeft geconstateerd dat er sprake is van inefficiëntie, wat een hoge doorlooptijd en bewerkingstijd tot gevolg heeft, en dat dit vervolgens tot een hoge werkdruk leidt. Het doel van dit onderzoek is het opleveren van een ontwerp voor een geoptimaliseerd order entry proces, door middel van onderzoek naar de efficiëntieproblemen in het order entry proces.

De centrale vraag van dit onderzoek is de volgende:

'Hoe kan Avebe de efficiëntie in het order entry proces verhogen?'

Het (ist-soll) gap-analysemodel heeft als leidraad voor dit onderzoek gediend. In het (ist-soll) gap-model wordt de huidige situatie met de gewenste situatie vergeleken om het verschil hiertussen in kaart te brengen, en vervolgens maatregelen te nemen om de kloof hiertussen te dichten. Om dit te onderzoeken is gebruik gemaakt van kwalitatieve -en kwantitatieve dataverzameling, in de vorm van interviews, een defectschema, een brainstormsessie, Value Stream Mapping (VSM), literatuuronderzoek en deelname van de onderzoeker in het arbeidsproces.

In de huidige situatie zijn de medewerkers van Avebe gemiddeld circa 30 procent van de tijd bezig met het invoeren van orders. De andere 70 procent van de tijd besteden zij aan het oplossen van problemen en het beantwoorden van allerlei klantvragen die gerelateerd zijn aan orders en order entry. De flowbelemmeringen in het proces leiden tot verspilling. Er bestaat een sterke behoefte aan minder onduidelijkheden en complicaties, en aan meer structuur en overzicht.

Na het vaststellen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de gap is gezocht naar de bottlenecks die de problemen veroorzaken. Deze bottlenecks hebben te maken met de werkwijze in de mailbox, verkeerde orderontvangst, contractproblemen en onvolledige, onoverzichtelijke orderinstructieteksten.

Conclusie

Op basis van deze analyse is vastgesteld welke maatregelen genomen moeten worden om deze gap te overbruggen en daarmee de efficiëntie in het proces te verhogen. Deze maatregelen zijn onder te verdelen in oplossingsaanbevelingen en algemene aanbevelingen. Avebe kan het order entry proces optimaliseren door:

- E-mails van klanten automatisch te verplaatsen naar de persoonlijke folders van de order entry medewerkers (binnen het functionele mailaccount van Avebe), met behulp van de tool die is ontwikkeld door x in Power Automate;
- Door één standaard folderindeling aan te houden in de persoonlijke folders van alle medewerkers. Dit zorgt voor (meer) structuur en overzicht in het proces;
- Consequent en duidelijk te communiceren met klanten, d.w.z. meteen contact opnemen met de klant als die een order verkeerd aanlevert en deze verzoeken het functionele mailadres aan te houden;
- Een vast template te gebruiken voor de 'Avebe create order instruction text', om onvolledigheid, fouten en onnodig werk te voorkomen;
- Het contractprobleem op te lossen door klanten goed te instrueren en contractvolume meldingen te implementeren in Qlik view.

Algemene aanbevelingen

- Onderzoek laten doen naar de uitzonderingen in het order entry proces om automatiseringsmogelijkheden en flexibiliteit te verhogen;
- Een taakinstructie maken voor de order entry medewerkers waarin onderscheid gemaakt wordt tussen order entry -en Customer Service Department taken;
- Een beslissing maken hoe order entry in de toekomst zal worden gedaan om de klant geleidelijk op te voeden/naar de juiste richting te sturen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Organisatiebeschrijving	8
1.3 Interne processen Avebe.....	8
1.4 Verdieping & scope	9
1.5 Context/probleemanalyse.....	10
1.6 Onderzoeksdoelstelling & hoofdvragen	12
1.7 Begripsomschrijving.....	12
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	13
2.1 Het INK-model	13
2.2 Gap-analyse methode	14
2.3 Flow	15
2.4 De 7(+1) Verspillingen.....	15
2.5 VSM-theoretische methode	16
2.6 Deelvragen.....	17
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode	18
3.1 Dataverzamelingsmatrix.....	18
3.2 Gebruikte onderzoeksmethoden	19
3.3 Analysemethoden	21
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	22
3.4.1. Populatie en steekproef	22
3.4.2. Betrouwbaarheid & validiteit	22
4. Resultaten per deelvraag.....	24
4.1 De huidige situatie	24
4.1.1 Flowchart huidige proces.....	24
4.1.2 Procesbeschrijving huidige proces	24
4.1.3 Problemen in huidige proces	25
4.1.4. Nevenactiviteiten	26
4.2 De gewenste situatie.....	28
4.2.1. Gewenste situatie manager x	28
4.2.2. Gewenste situatie order entry medewerkers.....	29
4.2.3. Toekomstvisie Avebe	30

4.2.4. Gewenste situatie vanuit de relevante theorieën.....	30
4.3 Gaps.....	32
4.3.1 Directe flowbelemmeringen	32
4.3.2. First time right.....	33
4.3.3. Problemen in/rondom het proces.....	33
4.3.4. Algemene problemen	36
4.4 Kernproblemen en oplossingsontwerp	38
4.4.1. Credit limit	38
4.4.2. Mailbox.....	38
4.4.3. Verkeerde order ontvangst.....	39
4.4.4. Geen contract & te weinig contract volume	40
4.4.5. Herhaalorders (geen kernprobleem).....	41
4.4.6. Order -en leverdatum wijzigingen klant	41
4.4.7. Packing proposal, forwarding agent & route invullen en/of controleren.....	42
4.4.8. Avebe create order instruction tekst	43
4.4.9. Uitzonderingen (algemeen)	43
4.4.10. Aanbevelingen (algemeen)	43
4.4.11. Beschrijving van het gewenste proces	44
4.4.12. Flowchart gewenste proces	45
5. Conclusies en aanbevelingen	46
5.1 Oplossingsaanbevelingen	46
5.2 Algemene aanbevelingen.....	48
6. Reflectie op het onderzoek.....	50
Referenties.....	52
Bijlagen	54

Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een inleiding op het onderzoek. De aanleiding van het onderzoek wordt geschetst. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de organisatie en haar processen. Tot slot wordt het probleem verder geanalyseerd aan de hand van de 6W formule van Verhoeven, welke uitmondt in een centrale vraag -en doelstelling.

1.1 Aanleiding

Royal Avebe (Avebe) wil het eerste deel van het order to invoice proces optimaliseren. Dit eerste gedeelte is de order entry. Om het proces te optimaliseren en de efficiëntie ervan te verhogen wil Avebe dat de problemen (in het order entry proces) in kaart worden gebracht, en dat er voor de grootste problemen een oplossing wordt voorgesteld.

1.2 Organisatiebeschrijving

Avebe is een internationaal opererende organisatie die producten levert op basis van aardappelzetmeel en aardappeleiwit. In 1919 begon Royal Avebe als Aardappelmeel Verkoop Bureau, aanvankelijk alleen om de verkoop voor meerdere zelfstandige aardappelzetmeelcoöperaties te bevorderen. Inmiddels is Avebe meer dan 100 jaar verder en is het bedrijf continu bezig met het produceren én innoveren van oplossingen op basis van aardappelzetmeel en -eiwitten voor voeding, industrie en diervoeding. De coöperatie Royal Avebe is uitgegroeid tot wereldwijd marktleider op het gebied van aardappelzetmeel.

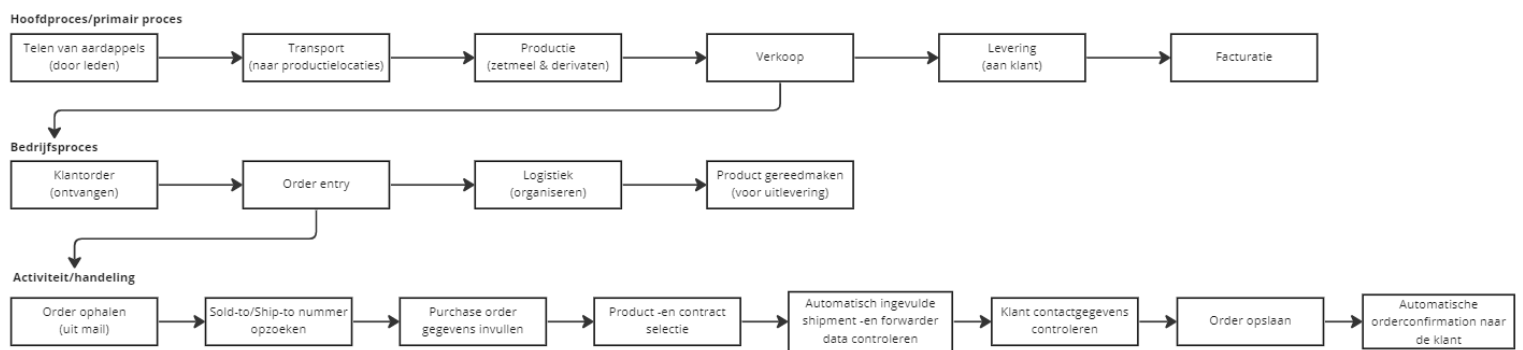
Tegenwoordig heeft het bedrijf meer dan 2000 leden in Nederland en Duitsland, meer dan 1300 medewerkers en een omzet van ruim 700 miljoen euro. Het hoofdkantoor is gevestigd in Veendam. Het bedrijf heeft meerdere productielocaties in Nederland, Duitsland en Zweden. Vanuit o.a. deze locaties bedient Avebe klanten over de hele wereld.

De missie van Avebe luidt als volgt: “Avebe ontwikkelt gezonde, voedzame en milieuvriendelijke ingrediënten op basis van zetmeelaardappelen. Zo werken we samen met onze leden en klanten aan een duurzaam voedingssysteem” (Binden & Bouwen 2.1).

De ambitie van Avebe luidt als volgt: “We hebben een positieve invloed op het leven van meer dan 500 miljoen consumenten door hun gezondheid, welzijn, voorspoed en milieuvriendelijke levensstijl te bevorderen. We verhogen onze omzet met meer dan 75 miljoen euro, door te groeien in voedingsingrediënten en onze impact op het milieu te verminderen” (Binden & Bouwen 2.1).

1.3 Interne processen Avebe

Figuur 1 geeft een schematische weergave van Avebe's interne processen. Allereerst wordt het primaire proces weergegeven. Vervolgens is ingezoomd op het bedrijfsproces; verkoop. Onderdeel van dit bedrijfsproces is het order entry proces. De activiteiten van dit proces zijn tot slot ook schematisch weergegeven.



Figuur 1: Schematische weergave interne processen Avebe

1.4 Verdieping & scope

Deze opdracht heeft betrekking op de afdeling Ordermanagement. Zoals eerder kenbaar gemaakt wil Royal Avebe (het eerste deel van) het order to invoice proces optimaliseren. Dit proces is te zien in figuur 2. Het eerste deel is de order entry. Order entry is het proces waarbij orders van de klant in het systeem van het bedrijf terechtkomen.



Figuur 2: Order to invoice proces Avebe

In dit onderzoek wordt onder procesoptimalisatie het volgende verstaan: “Procesoptimalisatie is het verbeteren van de efficiëntie van een organisatie door middel van procesverbetering. Eigenlijk wordt alles verstaan wat nodig is om processen efficiënter voor de organisatie te laten werken” (Leansixsigmagroep, 2022).

Bij efficiëntie van een proces gaat het erom om met zo min mogelijk inspanning en middelen zo veel mogelijk taken te voltooien. Als er gesproken wordt over efficiënt werken draait het er voornamelijk om hoe goed dingen gedaan worden met zo min mogelijk verspilling, ofwel waste, van tijd, energie en middelen. (Stuive, 2019, p.34)

Er komen jaarlijks zo’n 15.000 orders binnen bij Avebe. Deze orders worden door het order entry team ingevoerd in SAP¹. De activiteiten en handelingen hiervoor zijn hierboven in figuur 1 weergegeven. Uiteindelijk worden deze orders opgeslagen voor verdere verwerking.

Het ophalen vanuit de order entry mailbox tot het opslaan van de order is dan ook de scope van dit onderzoek. Dit is om diverse redenen. Allereerst gaat het om focus en diepgang: de opdrachtgever wil kennis vergaren op dit specifieke, afgebakende gebied. Daarnaast is deze scope genomen om haalbaarheidsredenen: het tijdsbestek waarin dit onderzoek uitgevoerd kon worden was beperkt.

De order entry in SAP wordt gedaan door zeven vaste medewerkers, een springer en een tijdelijke medewerker in Veendam, die jaarlijks 200 werkdagen van acht uur per dag bezig zijn

¹ SAP is een ERP-tool die gebruikt wordt binnen Avebe.

met order entry². In de huidige situatie zet elke medewerker gemiddeld iets meer dan één order per uur in SAP (output/tijd). De calculatie hiervan is te vinden in figuur 3.

15.000	Orders per jaar
9	Medewerkers
200	Werkdagen per jaar (gem.)
8	Werkuren p. dag p. medewerker
1600	Jaarlijkse werkuren p. medewerker
14400	Totale manuren afdeling p. jaar
1,04	Orders p. uur p. medewerker (Gem.)

Figuur 3: Calculatie gemiddelde orderentry per uur

1.5 Context/probleemanalyse

Avebe heeft wereldwijd verschillende verkoopkantoren die elk verantwoordelijk zijn voor (de order entry van) een bepaalde regio. Verkoopkantoor Veendam (& Meerbusch) is verantwoordelijk voor de orders uit Europa en Afrika. Het verkoopkantoor in de Verenigde Staten is verantwoordelijk voor de orders uit Noord-Amerika en Zuid-Amerika, het verkoopkantoor in Singapore voor de orders uit Azië, en het verkoopkantoor in Turkije, tenslotte, voor de orders uit Turkije, Irak en Iran.

Alle orders van klanten uit Europa en Afrika komen per mail binnen bij de order entry afdeling. Voorheen zat deze afdeling, samen met de klantenservice (Customer Service Department/CSD), op locatie Meerbusch in Duitsland. De directie heeft echter besloten dat het kantoor in Meerbusch wordt opgeheven per medio 2023 en de order entry afdeling te laten aansluiten bij het hoofdkantoor in Veendam. Dit heeft zij gedaan uit strategische overwegingen (centralisatie).

Voordat de directie deze beslissing nam, bestond het team uit zo'n 17 medewerkers. Dit team is gereduceerd tot 10 medewerkers voor de order entry (van wie er drie langdurig ziek zijn). De overige 7 mensen zijn geplaatst bij het CDS, dat in Meerbusch gebleven is.

De order entry is per november 2022 onderdeel geworden van de afdeling Order Management in Veendam. Daarmee kwamen de order entry medewerkers ook onder een nieuwe manager te vallen.

Naast deze verandering is het beleid per 1 januari 2023 ook veranderd. In de oude situatie waren medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen regio (vaak één of meerdere landen). Klanten uit die specifieke regio stuurden hun orders (en vragen) naar het persoonlijke emailadres van de medewerker die verantwoordelijk voor die specifieke regio.

In de nieuwe situatie hebben medewerker nog steeds hun eigen regio, maar worden alle mails van alle klanten uit Europa en Afrika gestuurd naar één centrale, algemene mailbox genaamd orderentry@avebe.com.

De nieuwe manager heeft geconstateerd dat er sprake is van inefficiëntie. Voor het behandelen van een order is veel tijd en inspanning nodig, en de First Time Right is laag. Dit

² Deze informatie (cijfers) zijn naar voren gekomen in een gesprek met x.

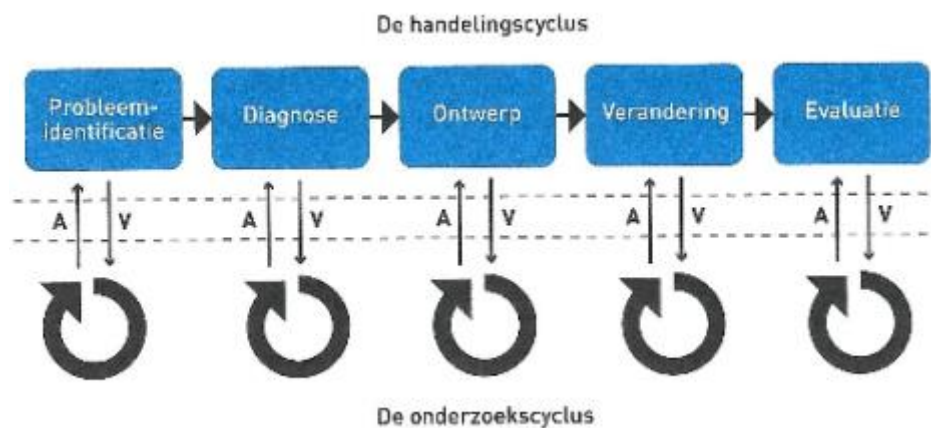
is mede het gevolg van de veranderingen, maar komt ook doordat er al ongeveer 15 jaar weinig is geïnvesteerd in het proces en de medewerkers, en er weinig tot niet geoptimaliseerd is.

In een gesprek dat voorafging aan dit onderzoek kwam naar voren dat er sprake is van een hoge urgentie. De urgentie is ontstaan doordat inefficiëntie in het proces heeft geleid tot een hoge werkdruk voor de medewerkers, waardoor de emoties met regelmaat hoog opliepen, medewerkers het overzicht kwijtraakten en er zowel bij de klanten als bij de medewerkers ontevredenheid is ontstaan.

De inefficiëntie heeft erin geresulteerd dat zowel de bewerkingstijd als doorlooptijd per order erg hoog is en er veel mensen nodig zijn om de order entry te doen. Daarnaast ligt er te veel druk op de schouders van medewerkers en is er veel onduidelijkheid. Wat leidt tot hectiek. Er zijn bovendien grote outputverschillen tussen de medewerkers. Dat heeft gevolgen voor de volgende stakeholders: de afdeling ordermanagement, de warehouses, de transporteurs en, uiteraard, de klanten.

Avebe en de manager van de ordermanagement afdeling hebben als doel het order entry proces te optimaliseren en de efficiëntie te verhogen. Het toekomstbeeld hierbij is het realiseren van een verliesreductie, waarbij er meer duidelijkheid is in het proces, minder fouten ontstaan en er minder werklast is per order, samen resulterend in sneller ordermanagement en een betere service (minder klachten).

Voorafgaand aan dit onderzoek heeft al een probleemidentificatie plaatsgevonden. Hieruit is naar voren gekomen dat er sprake is van verspilling in het proces, wat leidt tot inefficiëntie. In figuur 4 is te zien dat na de probleemidentificatie diagnose en ontwerp volgen.



Figuur 4: Integraal model voor Praktijkgericht onderzoek (Leen & Mertens, 2017, p.19)

1.6 Onderzoeksdoelstelling & hoofdvragen

Naar aanleiding van bovenstaande zijn de volgende onderzoeksdoelstelling en hoofdvraag opgesteld:

Doelstelling: Het doel van dit onderzoek is het opleveren van een ontwerp voor een geoptimaliseerd order entry proces, door het in kaart brengen van de efficiëntieproblemen in het order entry proces.

Hoofdvraag: Hoe kan Avebe de efficiëntie in het order entry proces verhogen?

1.7 Begripsomschrijving

In bovenstaande paragrafen staan meerdere begrippen. Deze begrippen worden hieronder nader toegelicht, voor zover nog niet eerder gedaan:

Order entry: Dit is het proces waarbij orders van de klant in het systeem van het bedrijf terechtkomen. Dit kan zowel handmatig als geautomatiseerd gebeuren (Bragg, 2022).

Reduceren: Terugbrengen of verminderen Van Dale. (2022)

Efficiëntie: Bij efficiëntie van een proces gaat het erom om met zo min mogelijk inspanning en middelen zo veel mogelijk taken te voltooien. Als je het hebt over efficiënt werken draait het er voornamelijk om hoe goed je dingen doet met zo min mogelijk verspilling, ofwel waste, van tijd, energie en middelen. (Stuive, 2019, p.34)

Verliezen: Ofwel verspillingen. Een stap in een proces die geen waarde toevoegt aan een product of dienst, gezien vanuit de klant (Skoledo, 2023). Hoofdstuk 2 gaat hier verder op in.

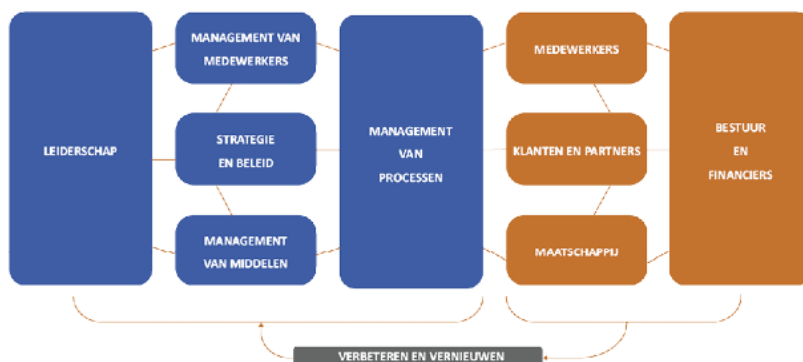
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt dieper ingegaan op de gebruikte/relevante theorieën die ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Naar aanleiding van de theorieën worden de deelvragen voor dit onderzoek genoemd.

2.1 Het INK-model

Het INK-model dient als context voor dit onderzoek. Het INK-model is een managementmodel dat organisaties helpt hun prestaties te beoordelen en te verbeteren op het gebied van kwaliteit en organisatieontwikkeling. Het model focust op de belangrijkste bedrijfsaspecten van een organisatie.

Het model bestaat uit negen aandachtsgebieden die richting geven voor zelfevaluatie en continue verbetering en innovatie. Deze negen aandachtsgebieden zijn af te lezen in figuur 5.



Figuur 5: INK-model

Het management van processen, onderdeel 5 in het INK-model, is een cruciaal aspect van het model. Het richt zich op het effectief en efficiënt organiseren en beheren van processen binnen een organisatie. Hierbij worden enkele aspecten benadrukt die volgens het INK-model belangrijk zijn voor het managen van processen. Deze punten zijn hieronder beschreven en benadrukken de relevantie van dit onderzoek (in algemene zin) en hebben sturing gegeven aan de keuze van de onderzoeksactiviteiten.

1. **Procesgerichtheid:** Het INK-model legt sterk de nadruk op het belang van het hebben van een procesgerichte benadering. Dit betekent dat de organisatie zich richt op het begrijpen en beheren van haar processen als een samenhangend geheel. Het is essentieel om inzicht te hebben in alle processen, van begin tot eind, en te streven naar optimalisatie van de gehele procesketen.
2. **Procesontwerp:** Het INK-model stimuleert organisaties om bewust de processen te ontwerpen met aandacht voor efficiëntie, effectiviteit en waarde creatie. Hierbij draait het om het identificeren van de juiste processtappen, het bepalen van de optimale volgorde van activiteiten, het vaststellen van duidelijke verantwoordelijkheden en de juiste benodigde middelen.
3. **Procesbeheersing:** Het is belangrijk om processen te monitoren en beheersen om resultaten te bereiken. Er moeten prestatie indicatoren worden vastgesteld en controlemomenten worden geïmplementeerd om te leren en te verbeteren.

4. Continue verbetering: Organisaties moeten voortdurend bezig zijn met het verbeteren van hun processen. Hierbij moeten medewerkers bijdragen aan het identificeren van verbetermogelijkheden, het vinden van oplossingen en het implementeren hiervan. Organisaties moeten de gedachte van continue verbeteren meenemen in de bedrijfscultuur. Het model stimuleert ook het gebruik van methoden zoals Lean, Six Sigma en Kaizen om processen verder te optimaliseren en verspilling te verminderen.

Het model bewijst dat door aandacht te besteden aan bovenstaande aspecten en het managen van processen in het algemeen, organisaties efficiënter worden, de kwaliteit omhoog gaat en er uiteindelijk beter wordt voldaan aan de wensen van de klant (INK-managementmodel – INK, z.d.).

2.2 Gap-analyse methode

De Gap-analyse methode is als leidraad gebruikt voor dit onderzoek. Deze methode kan gebruikt worden om het verschil te beschrijven tussen de huidige situatie (ist) en de gewenste situatie (soll) in of van een organisatie. De gap-analyse methode helpt om het verschil tussen deze twee situaties te identificeren en te analyseren, en te begrijpen waarom doelen niet worden behaald. Het model biedt een raamwerk om systematisch naar verbetering te streven en de prestaties van een organisatie te verbeteren. Het gap-analyse model is daarom in brede zin inzetbaar.

De 'ist' staat voor de huidige situatie in een organisatie. Dit kunnen verschillende aspecten zijn, zoals processen, systemen, vaardigheden, cultuur, prestaties etc. De 'soll' staat voor de gewenste situatie. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op verbeterde prestaties, veranderingen in processen, implementatie van nieuwe technologieën, ontwikkeling van vaardigheden, of een andere gewenste toekomstige staat. De 'gap' staat voor de discrepantie tussen deze twee situaties. De kloof tussen deze twee situaties moet worden geïdentificeerd en geanalyseerd, om daarna een plan te ontwikkelen waaruit naar voren komt wat er nodig is om de verandering te realiseren. Deze gap analyse kan worden uitgevoerd door middel van verschillende onderzoeksmethoden. Voorbeelden hiervan zijn enquêtes, interviews, observaties en benchmarking (Brown & Swartz, 1989).

Gebruik in dit onderzoek

De gap-analyse methode is in dit onderzoek gebruikt om een (aanvullende) diagnose te doen en om door middel van de resultaten tot geschikte oplossingen te komen om verandering in de efficiëntie van het order entry proces te kunnen realiseren.

Dit model heeft ondersteuning geboden voor beantwoording van de vier deelvragen in dit onderzoek die later toegelicht worden. Voor deelvraag 1 is de huidige situatie (ist) in kaart gebracht. In deelvraag twee is de gewenste situatie (soll) in kaart gebracht. Vervolgens is voor deelvraag 3 de gap bepaald en uiteindelijk is op basis van dit resultaat een ontwerp gemaakt om het order entry proces bij Avebe te optimaliseren.

2.3 Flow

Een manier om de efficiëntie te verhogen in een proces is het inbouwen van flow. Flowcreatie wordt binnen Lean gezien als de snelste en beste methode om diensten of producten te realiseren. Flow staat voor continue doorstroming. Je spreekt van flow als aan de volgende zaken wordt voldaan:

- Een product of dienst gaat door een proces zonder stil te staan;
- Een product of dienst wordt eerst helemaal afgemaakt voor er aan een nieuw product of dienst begonnen wordt;
- De stappen in het proces volgen elkaar snel op en een product of dienst komt niet stil te liggen omdat er gewacht moet worden op materialen of informatie.

Tromp beschrijft dit als volgt:

“Door het inbouwen van flow in een proces zorg je ervoor dat verspillingen als (tussen)voorraden, wachttijd en transport gereduceerd worden. Doordat elk product en elke dienst in bewerking blijft totdat deze klaar is, en dus niet weggelegd wordt in afwachting van de volgende stap in het proces, wordt de doorlooptijd aanzienlijk verkort en heb je te maken met minimale voorraden. Daarnaast zorgt flow ervoor dat je kwaliteit inbouwt in je proces en voor meer flexibiliteit.” (Kooijman & Tromp, 2021, p. 50).

Zoals beschreven is flowcreatie een belangrijk onderdeel om efficiëntie te verhogen. In dit onderzoek is flow(creatie) gebruikt om gaps te bepalen en vervolgens een ontwerp te maken van een geoptimaliseerd order entry proces. Deze informatie is concreet gebruikt om ‘de gewenste situatie vanuit de theorie’ te beschrijven (beantwoording van deelvraag 2).

2.4 De 7(+1) Verspillingen

Zoals meermaals genoemd in het bovenstaande is het elimineren van verspillingen een belangrijk aspect om flow te creëren en de efficiëntie in een proces te verhogen. Binnen Lean worden zeven (+1) verspillingen onderscheiden. De verwoording hiervan kan verschillen. Hieronder worden de verspillingen nader toegelicht (Stuive, 2019, p.95). Deze begripsomschrijvingen zijn gebruikt om verspillingen in het order entry proces te achterhalen.

Verspilling 1: Overbewerking (teveel processen)

Hierbij wordt er meer gedaan dan de klant vraagt. Er worden teveel zaken toegevoegd aan een product of dienst waar de klant niet op zit te wachten. Een organisatie moet weten wat de klant wil en doen wat hij vraagt. Niet meer en niet minder, anders leidt dat tot overbodigheid.

Een tweede interpretatie van dit begrip, betreft overbodige processtappen.

“Veel stappen zijn niet nodig. Te denken valt aan herstelwerk, opnieuw verwerken, handling, en opslag die het gevolg is van defecten, overproductie en te grote of te kleine buffers. Het is veel efficiënter om een stap in 1 keer goed uit te voeren dan om tijd te nemen om het nogmaals te doen omdat er fouten zijn gemaakt.” (Nooij, 2022)

Verspilling 2: Transport

Dit betreft het onnodig verschuiven/verplaatsen van materiaal, producten of informatie.

Verspilling 3: Beweging (motion)

Teveel beweging binnen een proces leidt ook tot verspilling. Hierbij gaat het om het verplaatsen van personeel. Dit kan bijvoorbeeld het wisselen van werkplek zijn, maar ook wanneer een medewerker teveel toetsen moet aanslaan om een opdracht uit te voeren. De nadruk ligt dan ook op tijd en niet zozeer op energie. Wanneer alles op de juiste plek ligt, wordt er simpelweg tijd bespaard en loopt het proces sneller door.

Verspilling 4: Voorraad

Dit spreekt voor zich. Er worden te hoge voorraden aangehouden. Dit kost opslag en dus ook tijd en geld.

Verspilling 5: Wachten

Elke vertraging tussen het moment dat een stap in het proces of de activiteit klaar is en de volgende stap of activiteit begint, is verspilling. Wachten wordt veroorzaakt door een proces dat niet goed verloopt. Als een organisatie alle stappen in een proces op elkaar aan laat sluiten voorkomt dit wachten en bevordert dit efficiëntie.

Verspilling 6: Fouten/defecten

Fouten en defecten leiden ook tot verspilling. Fouten moeten worden opgespoord en hersteld. Dit kost extra werk en tijd, en voegt geen waarde toe voor de klant.

Verspilling 7: Overproductie

Hierbij wordt er meer geproduceerd dan nodig is, wat leidt tot te hoge voorraden.

Verspilling 8: Talent/skills

De 8e verspilling is later pas toegevoegd. Hierbij draait het erom dat kennis en kunde van medewerkers niet volledig wordt benut, wat dus leidt tot verspilling van talent.

2.5 VSM-theoretische methode

De theorie achter de Value Stream Map-methode (VSM) is in dit onderzoek ook gebruikt om het proces te analyseren vanuit waarde -en flow oogpunt.

Het doel van VSM is verspillingen in een proces te identificeren en inzichtelijk te maken, zodat deze uiteindelijk geëlimineerd kunnen worden en de efficiëntie kan worden verhoogd. Met behulp van VSM kan een organisatie op een slimme en relatief simpele manier een intern proces visueel maken (Sixsigma, 2023).

De stappen van deze methode luiden als volgt:

1. Document the current proces;
2. Identify and list every step in the process;
3. Identify customer value;
4. Define what the perfect process looks like;
5. Identify those parts in the current process that get in the way of perfection;
6. Identify major initiatives to reduce or eliminate waste;

7. Assign tasks and responsibilities. (Gosiger, n.d.)

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een flowchart in plaats van een VSM. Dit is gedaan omdat het gaat om één proces waarbij geen tussentijdse opslag/voorraad is. Daarnaast wordt het proces door één persoon doorlopen en betreft het één systeem.

2.6 Deelvragen

Om de doelstelling te behalen en de centrale vraag te beantwoorden, is een viertal deelvragen opgesteld:

1. Wat is de huidige situatie van het order entry proces? (IST)
2. Wat is de gewenste situatie van het order entry proces? (SOLL)
3. Wat zijn de bottlenecks die opgeheven moeten worden om de gewenste optimalisatie te behalen? (GAP)
4. Wat is een geschikt ontwerp voor het efficiëntieprobleem binnen het order entry proces van Avebe?

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt allereerst het type onderzoek verantwoord. Vervolgens worden gebruikte onderzoeksmethoden overzichtelijk gemaakt d.m.v. een dataverzamelingsmatrix. Daarna wordt per deelvraag een toelichting gegeven op de dataverzamelmethode en het onderzoeksplan hierbij. Verder wordt de analysemethode toegelicht. Afsluitend wordt er ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit.

Het betreft hier een praktijkgericht, ontwerpgericht onderzoek. Doelstelling van dit onderzoek is bij te dragen aan de verbetering en innovatie van de beroepspraktijk door het genereren van kennis en inzichten (Leen & Mertens, 2017, p. 18).

Dit onderzoek is een ontwerpgericht onderzoek dat zowel kwalitatief als kwantitatief van aard is. De gap-analyse methode, beschreven in hoofdstuk 2, is in dit onderzoek gebruikt om een (aanvullende) diagnose te stellen. Vervolgens is deze (aanvullende) diagnose gebruikt om tot een ontwerp te komen om verandering in de efficiëntie van het order entry proces te kunnen realiseren.

De focus lag bij dit onderzoek, zoals eerder beschreven, op het order entry proces. Het moment dat de klantorder binnenkomt, totdat deze is ingevoerd en opgeslagen in SAP is dan ook de scope van dit onderzoek.

3.1 Dataverzamelingsmatrix

In onderstaand overzicht zijn per deelvraag de onderzoeksmethoden weergegeven die zijn toegepast om de deelvragen te beantwoorden.

	Deelvraag	Onderzoeksmethode
1.	Wat is de huidige situatie? (IST)	Half-gestructureerd interview Value Stream Map (flowchart) Visgraat diagram – brainstormsessie Deelname in het proces Defectschema - meten
2.	Wat is de gewenste situatie? (SOLL)	Half-gestructureerd interview Deelname in het proces Literatuuronderzoek
3.	Waar zitten de (grootste) problemen/bottlenecks die opgeheven moeten worden om de gewenste optimalisatie te behalen? (GAP)	Half-gestructureerd interview Value Stream Map (flowchart) Deelname in het proces Defectschema – meten Literatuuronderzoek
4.	Wat is een geschikt ontwerp voor het efficiëntieprobleem binnen het order entry proces van Avebe??	Half-gestructureerd interview Literatuuronderzoek Value Stream Map (flowchart)

3.2 Gebruikte onderzoeksmethoden

In dit onderdeel worden het onderzoekproces en de gebruikte onderzoeksmethoden verder toegelicht.

Deelname in het proces

Vanaf de start van het onderzoek is er door de onderzoeker ook meegewerkt in het order entry proces in de vorm van actieonderzoek (Leen & Mertens, 2017, p.105). “Actieonderzoek is een aanpak voor praktijkgericht onderzoek waarbij je actie en onderzoek combineert. Daardoor doe je onderzoek in de praktijk en niet alleen over de praktijk.” (Actieonderzoek doen, z.d.) Door mee te werken in het proces heeft de onderzoeker een beter beeld gekregen van wat er in en om het order entry proces gebeurde. Dit heeft bijgedragen aan het beantwoorden van alle vier de deelvragen.

Visgraad diagram – brainstormsessie (problemen/verspillingen)

Om het onderzoek te introduceren en een beter inzicht te krijgen in de problemen die de medewerker ervaren heeft een brainstormsessie plaatsgevonden aan de hand van het Ishikawa/visgraat diagram. Een Visgraat diagram, ook wel Ishikawa-diagram genoemd is een handige methode om mogelijke oorzaken van problemen in kaart te brengen en met elkaar te verbinden (Kooijman & Tromp, 2021, p.63).

Dit diagram diende als een gestructureerde basis voor een brainstormsessie met het hele order entry team. Deze brainstormsessie aan de hand van het Visgraat diagram heeft meer inzicht gegeven in de problemen en verspillingen in het order entry proces.

De verkregen informatie uit deze brainstormsessie is gebruikt om inzicht te krijgen in de huidige situatie (deelvraag 1) en daarnaast heeft het bijgedragen aan het beantwoorden van deelvraag 3 (waarin de gap bepaald is).

Value stream map (flowchart)

Om een beter beeld te krijgen van de huidige situatie en de problemen die daarin spelen is een flowchart gemaakt. Hiermee is het proces visueel inzichtelijk gemaakt. Door het in kaart brengen van de huidige processen en activiteiten konden de waarde toevoegende activiteiten en de niet waarde toevoegende activiteiten (verspillingen) in beeld gebracht worden. Deze verspillingen zijn te vinden in het theoretisch kader (hoofdstuk 2.4).

Na het analyseren van het huidige proces, het bepalen van het gewenste proces en de gap is de flowchart (de in 2.5 genoemde VSM methode) bij deelvraag 4 weer gebruikt om het geoptimaliseerde procesontwerp weer te geven.

Half gestructureerd interview manager

Om het perspectief van de organisatie in beeld te brengen is een half gestructureerd interview afgenomen bij de manager. In dit interview is gevraagd naar de huidige situatie om deelvraag 1 aan te kunnen vullen. Verder lag de focus voornamelijk op de gewenste situatie die de manager voor ogen had en is gevraagd naar de toekomstplannen van Avebe. Deze informatie

is gebruikt om deelvraag 2 te beantwoorden en heeft ondersteuning geboden voor deelvragen 3 en 4.

Half gestructureerd interview medewerkers

Na het maken van de flowchart en het houden van een interview met de manager zijn half gestructureerde interviews afgenomen bij alle medewerkers die meewerken in het order entry proces. Hiervoor is vooraf een vragenlijst opgesteld (bijlage 1). De inhoud van het interview was gericht op problemen waar de medewerkers in de huidige situatie tegen aan lopen (die de efficiëntie beïnvloeden), zaken die zij in de toekomst graag anders zouden willen zien, en eventuele oplossingsmogelijkheden die zij zagen.

De data uit deze interviews is gebruikt om deelvraag 1 aan te vullen (zoals de werkzaamheden op een dag), om de gewenste situatie vanuit medewerkersperspectief in kaart te brengen (deelvraag 2) en om uiteindelijk de gap te kunnen bepalen (deelvraag 3)

Defectschema

Uit voorgaande onderzoekactiviteiten is gebleken dat er in het proces meerdere directe flowbelemmeringen zitten. Dit zijn defecten waardoor een order niet in één keer door het proces kan. Om een beter beeld te krijgen van de grootte van deze flowbelemmeringen is een defectschema opgesteld en bijgehouden door iedere medewerker. Deze gegevens (kwantitatieve data) zijn gebruikt bij het beantwoorden van deelvraag 3. Tevens kunnen variabelen en data gebruikt worden als KPI's en meetpunten (startsituatie).

Literatuuronderzoek

Voor het beantwoorden van de vier deelvragen is gebruikt gemaakt van literatuuronderzoek. In dit literatuuronderzoek is gekeken naar verschillende bestaande theorieën en modellen met betrekking tot procesoptimalisatie, in het bijzonder efficiëntie. Hierin is voornamelijk gekeken naar modellen die gehanteerd kunnen worden om de efficiëntie in/rondom een proces te verhogen. Literatuuronderzoek is in het onderzoek voornamelijk gebruik om de gewenste situatie vanuit de theorie te kunnen bepalen. Dit is onderdeel van deelvraag 2. De literatuur die gebruikt is is te vinden in hoofdstuk 2.

Half gestructureerd interviews (specialisten)

Om deelvraag 4 te beantwoorden en zowel kernproblemen te achterhalen als geschikte oplossingen te vinden (voor de problemen), hebben tot slot diverse half-gestructureerde interviews (gesprekken) plaatsgevonden met specialisten op verschillende gebieden.

De volgende medewerkers zijn geïnterviewd:

- Logistical engineer 1
- Sales manager 2
- Functional application support medewerker 1
- Application manager 1
- Order processor 1

Figuur 6 geeft een overzicht van wanneer deze beschreven onderzoeksmethoden zijn ingezet in dit onderzoek.

		April			Mei			Juni	
	Week:	15	16	17	18	19	20	21	22
	Data:	(10-14)	(17-21)	(24-28)	(1-5)	(8-12)	(15-19)	(22-26)	(29-2)
1.	Deelname in het proces (meewerken/actieonderzoek)								
2.	Literatuuronderzoek								
3.	Visgraat diagram (brainstormsessie)								
4.	Flowchart (vereenvoudigde VSM)								
5.	Defectschema (dataverzameling)								
6.	Half gestructureerd interview manager								
7.	Half gestructureerd interview medewerkers								
8.	Half gestructureerd interview specialisten								

Figuur 6: Overzicht van gebruikte onderzoeksmethoden

3.3 Analysemethoden

Aan de hand van het defectschema, literatuuronderzoek en interviews is de gap geïdentificeerd, zijn de kernproblemen achterhaald en zijn oplossingsaanbevelingen bepaald.

Defectschema

Dit is een vorm van kwantitatieve data. Iedere medewerker heeft gedurende dezelfde periode van 3.5 weken de defecten bijgehouden in een defectschema. Voorafgaand aan deze dataverzameling heeft een instructie plaatsgevonden om misverstanden te voorkomen.

Vervolgens is de verzamelde data van de individuele medewerkers samengevoegd in één algemene defecttabel waarin de totalen zijn berekend. Daarnaast zijn deze uitkomsten doorberekend naar percentages van het totaal en zijn de defecten op jaarbasis berekend. Uit een interview met x. (bijlage 6.1) is naar voren gekomen dat dit betrouwbaar en representatief is. Deze uitkomsten zijn gebruikt voor het beantwoorden van deelvraag 3.

Literatuur

De stappenplannen en principes uit de literatuur die betrekking hebben op procesoptimalisatie en efficiëntie verhoging zijn meegenomen in de gewenste situatie (soll). Bij de beantwoording van deelvraag 3 is het perspectief van de manager meegenomen, het perspectief van de medewerkers en het perspectief vanuit de theorie. Deze zijn toegepast in bij deelvraag 3, waar de gap is bepaald.

Interviews (medewerkers en manager)

De interviews die zijn afgenomen bij de medewerkers en manager zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Hier is voor gekozen omdat het half gestructureerde interviews betrof en de aspecten die naar voren kwamen op deze manier het best onderzocht konden worden.

Voor de interviews is een format gemaakt (bijlage 3) om de informatie uit de interviews in te kunnen delen, zodat de informatie uit de interviews overzichtelijk kon worden verwerkt/genoteerd. Vervolgens zijn alle interviews opnieuw doorgelezen en zijn termen geïnterpreteerd m.b.t. wensen, problemen, frustraties etc. die voorkwamen in de interviews. Deze termen zijn vervolgens gegroepeerd. Er is geteld hoe vaak deze termen voorkomen bij alle verschillende interviews en welke achtergrondinformatie is gegeven door de geïnterviewden. Daarna zijn de termen gerangschikt in een tabel.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van het onderzoek is cruciaal voor de bruikbaarheid van de resultaten. Hieronder wordt ingegaan op aspecten die van belang waren om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

3.4.1. Populatie en steekproef

Interviews

Zoals is het voorgaande is toegelicht zijn er voor dit onderzoek interviews afgenomen met de medewerkers van de order entry afdeling. Ook hebben gezamenlijke activiteiten, zoals een brainstormsessie plaatsgevonden. Voor het afnemen van deze interviews en deze gezamenlijke activiteiten is geen steekproef nodig geweest. De order entry afdeling bestaat uit 9 medewerkers. Dit aantal is relatief laag. Daarom was het mogelijk dat iedere medewerker geïnterviewd werd en aanwezig was bij de brainstormsessie.

Defectschema

Voor het genoemde defectschema is wel een steekproef afgenomen. Hierin zijn 1012 orders meegenomen. Uitgaande van een populatie grootte van 15.000 (orders per jaar), een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutmarge van 5% is de vereiste steekproefgrootte gelijk aan 375. In werkelijkheid zijn 1012 orders meegenomen (bijlage 7) en kan er geconcludeerd worden dat dit voldoende is om conclusies te mogen trekken.

Uit een interview met de manager (bijlage 6.1) komt naar voren dat orders gedurende het hele jaar redelijk constant binnen komen. De steekproef bevestigde dit; 52 weken (in een jaar) gedeeld door 3.5 weken (uit de steekproef) keer 1012 orders (aantal uit de steekproef) is gelijk aan 15.035 orders per jaar.

3.4.2. Betrouwbaarheid & validiteit

Bij betrouwbaarheid gaat het om het uitsluiten van toeval. Dat wil zeggen; de resultaten van dit onderzoek zouden onder andere omstandigheden en in een andere periode ongeveer hetzelfde moeten zijn (Leen & Mertens, 2017, p.25).

Validiteit van het onderzoek geeft aan in hoeverre er is gemeten wat de onderzoeker wilde meten (Verhoeven, 2011).

Om het bovenstaande te waarborgen zijn de volgende aspecten meegenomen in het onderzoek.

Algemeen

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een goed uitgewerkte onderzoeksopzet. Verder is gebruik gemaakt van geschikte onderzoeksmethoden. Daarnaast zijn activiteiten uit het onderzoek opgenomen in een logboek.

Interviews

Voor de interviews (medewerkers) in dit onderzoek is geen steekproef nodig geweest. Alle medewerker zijn geïnterviewd. Verder zijn voor de interviews vaste interviewschema's gebruikt. Begrippen die op verschillende manier geïnterpreteerd konden worden zijn tijdens de interviews gedefinieerd.

Daarnaast zijn alle interviews opgenomen en in transcriptvorm uitgeschreven. Hierdoor ligt vast wat er is gezegd en is de kans op onjuiste conclusies verminderd. De interviews waren

half-gestructureerd. Op deze manier was er voor de geïnterviewde nog ruimte voor eigen inbreng. De interviewvragen zijn vooraf ter controle voorgelegd aan de manager/begeleider.

De gestelde vragen zijn gebaseerd op wetenschappelijke literatuur (uit het theoretisch kader) en de interviews zijn afgenomen bij mensen die relevante informatie over het onderwerp konden geven. Tot slot is de kans op sociaal wenselijke antwoorden verlaagd door geïnterviewden de mogelijkheid te bieden anoniem in het onderzoek te worden opgenomen als ze dat wilden. Om volledigheid te garanderen is voldoende doorgevraagd tijdens interviews.

Defectschema

De defecten in het schema zijn samengesteld op basis van uitgebreid onderzoek met verschillende onderzoeksmethoden. Daarnaast heeft iedere order entry medewerker instructies gekregen om deze op de juiste wijze in te vullen. Verder is de data gedurende 18 werkdagen verzameld. Gezien de omstandigheden is dit voldoende data om conclusies te kunnen trekken. Tot slot hebben alle medewerkers de data verzameld in dezelfde tijdsperiode. Hierdoor kunnen er normaliter geen orders niet meegenomen zijn.

Verschillende invalshoeken

De betrouwbaarheid in het onderzoek is versterkt doordat gebruik is gemaakt van verschillende invalshoeken en onderzoeksmethoden, ook wel methode-triangulariteit genoemd. De volgende onderzoeksmethoden zijn gebruikt: deelname in het proces, interviews met medewerkers en manager, en literatuuronderzoek. Ook zijn meerdere partijen betrokken geweest in het onderzoek. O.a. de onderzoeker, manager, medewerker en medewerkers buiten het proces.

Objectiviteit

De objectiviteit van de onderzoeker is gewaarborgd. De onderzoeker heeft geen persoonlijke band met de afdeling en was niet vast werkzaam op de afdeling. Daardoor is nooit sprake geweest van belangenverstrengeling. Door het gebruik van verschillende invalshoeken en methoden is eventuele tunnelvisie gedurende het onderzoek voorkomen.

4. Resultaten per deelvraag

De hoofdvraag van het onderzoek wordt beantwoord aan de hand van vier deelvragen. In dit hoofdstuk worden de resultaten op de deelvragen in chronologische volgorde behandeld. Allereerst komt de huidige situatie aan bod, vervolgens de gewenste situatie, daarna wordt de gap behandeld en worden oplossingen uiteengezet.

4.1 De huidige situatie

In paragraaf 4.1 wordt dieper ingegaan op deelvraag 1: Wat is de huidige situatie van het order entry proces?

4.1.1 Flowchart huidige proces

Het huidige order entry proces van Avebe is visueel inzichtelijk gemaakt door middel van een flowchart. Deze is te vinden in bijlage 2. Daarnaast is het proces in 4.1.2 uitgeschreven.

4.1.2 Procesbeschrijving huidige proces

De order entry wordt gedaan door acht vaste order entry medewerkers en de manager van de afdeling, die ieder een eigen regio hebben. Daarnaast is er tijdelijk één medewerker van een detacheringsbureau die ondersteuning biedt waar dit nodig is.

De orders van klanten van Avebe komen binnen in een outlook mailbox genaamd, orderentry@avebe.com. De klantorders kunnen in tekstvorm in de email staan of in de vorm van een ordersheet (PDF) die als bijlage per mail wordt meegestuurd. In deze mailbox komen niet alleen orders binnen, maar ook het overige mailcontact dat te maken heeft met order entry. Dit gaat om contact met CSD, Order processing, klanten, accountmanagers, transporteurs etc.

Medewerkers starten de dag door mails te zoeken uit de algemene mailbox en deze vervolgens te slepen naar hun eigen folders. Dit kunnen verschillende mails zijn, waaronder nieuwe orders. De orders worden geopend en gecontroleerd, d.w.z. er wordt gekeken of er voldoende informatie is om de order te kunnen verwerken. Vervolgens wordt de sold-to party opgezocht in SAP of Accord. Iedere sold-to party heeft zijn eigen sold-to nummer, dat ingevoerd moet worden in SAP.

Na het invoeren van het sold-to nummer moet het ship-to nummer ingevuld of geselecteerd worden. Het ship-to nummer staat voor de partij waaraan de order geleverd moet worden. Indien er maar één ship-to party is voor een sold-to, wordt deze automatisch ingevuld.

Hierna moet het purchase order nummer (PO nummer) van de klant ingevoerd worden. Moet de purchase order date ingevoerd worden. Dit is de dag dat de klant de order heeft gestuurd. Indien aanwezig moet daarna de requested delivery date ingevuld worden. Deze informatie hoort te staan op de PO van de klant.

Vervolgens verschijnt een pop-up met orderinstructies die per klant verschillen. Na het lezen van de orderinstructies moet het juiste contract geselecteerd worden. Per klant worden contracten gemaakt, waar één of meerdere producten in staan.

Hierna vindt de item selectie plaats. In de order staan de gevraagde producten en hoeveelheden. De gevraagde items moeten worden geselecteerd en de juiste hoeveelheden moeten worden ingevoerd.

Vervolgens moeten deze items toegevoegd worden via een copy knop. Hierna volgt er automatisch een product allocation -en beschikbaarheidscheck. Afhankelijk van deze controle volgt er een pop-up. Als er sprake is van een probleem moet er handmatig een PA-block (product allocatie) of Z5 block (delivery) op de order worden gezet.

Indien er geen problemen zijn of het block erop is gezet moet gecontroleerd worden of de requested delivery date haalbaar is. Dit is te zien aan een vinkje in de orderregel.

Na het controleren of de leverdatum haalbaar is moet de header geopend worden. Hierin staan de 'Avebe order instructions'. Dit zijn specifieke instructies die per klant verschillen. De informatie in deze order instructies kan gaan over de packing proposal, de route, forwarders, wie de order confirmatie ontvangt, leverdagen, enzovoort. Deze instructies moeten gelezen worden. Afhankelijk van of het een FCA/EXW order is en of het een Full Truck Load (FTL) of Low Truck Load (LTL) is moeten de packing proposal, route en forwarding agent gecontroleerd en/of ingevoerd worden. Nadat dit is gedaan moet de contactpersoon gecontroleerd worden.

Wanneer dat is gedaan kan de order worden opgeslagen. Hierbij verschijnt een pop-up met een ordernummer. Tot slot moet dit ordernummer in de titel van de ordermail geplakt worden. Wanneer dat is gedaan is de order entry voltooid.

Om een beter beeld te krijgen van het proces in SAP laat bijlage 4 enkele afbeeldingen zien, ter ondersteuning.

4.1.3 Problemen in huidige proces

Idealiter gaat een order in één keer door het order entry proces in SAP. In het order entry proces kunnen echter diverse problemen opspelen die ervoor zorgen dat een order niet in één keer in SAP ingevoerd kan worden. Om deze te achterhalen en meer te weten te komen over de context van deze problemen is een analyse gedaan.

Dit is gebeurd door middel van verschillende gesprekken en interviews met medewerkers. Verder heeft de onderzoeker meegewerkt in het proces en heeft er een brainstormsessie plaatsgevonden waar alle order entry medewerkers aanwezig waren. De output van de interviews en de brainstormsessie zijn te vinden in de bijlagen. Respectievelijk bijlage 6 en bijlage 5.

In de volgende paragrafen worden deze problemen verder toegelicht. Dit gebeurt op chronologische volgorde van het optreden van het probleem in het proces.

1. Incomplete purchase order

De klant stuurt een order via de mail middels een tekststuk of een ordersheet (pdf). In deze order moet o.a. een klantnaam, een lever adres, de gevraagde producten, de gevraagde hoeveelheden en de Incoterm staan. Als deze informatie niet in de order staat is de order incompleet. Als de order incompleet is moet er een mail gestuurd worden naar de klant om de ontbrekende informatie te verkrijgen. In de tussentijd wordt de order aan de kant gelegd, om later opnieuw ingevoerd te worden.

2. Geen contract aanwezig

Na het invoeren van de ship-to en sold-to etc. vindt de contractselectie plaats. Voor elke klant worden aparte contracten gemaakt waarin prijsafspraken zijn gemaakt, onder andere op basis van de afname en leverlocatie. Per combinatie van sold-to en

ship-to zijn er contracten. Indien er voor de bestelde producten geen contracten in het systeem staan kan de order niet worden ingevoerd. Wanneer dit het geval is moet de accountmanager gemaild worden. De accountmanager onderneemt verdere actie om het missende contract in het systeem te zetten. In de tussentijd wordt de order aan de kant gelegd door de order entry medewerker om later opnieuw ingevoerd te worden.

3. Verkeerde contractprijs

Het kan ook voorkomen dat er wel een contract aanwezig is voor een product, maar de prijs in het contract niet overeenkomt met de contractprijs die de klant in haar order heeft staan. Om problemen te voorkomen moet dit gecontroleerd worden. Hiervoor stuurt de order entry medewerker een mail naar de accountmanager om dit na te gaan. In de tussentijd wordt de order aan de kant gelegd door de order entry medewerker om later opnieuw ingevoerd te worden.

4. Te weinig contractvolume

De accountmanagers maken in overleg met klanten contracten. Hierin staat niet alleen een prijsafspraken, maar is ook tijdsbestek en volume afgesproken waarvoor het contract geldt. Als er minder volume open staat op het contract dan de klant bestelt kan de order niet verder worden ingevoerd en wordt de accountmanager per mail gevraagd om advies. Deze geeft advies of maakt een nieuw contract. In de tussentijd wordt de order aan de kant gelegd door de order entry medewerker om later opnieuw ingevoerd te worden.

5. Credit limit

Na de item selectie kan er een pop-up verschijnen met 'credit limit exceeded'. Voor elke klant zijn kredietlimieten bepaald. Dit is per klant verschillend en per klant is er een aparte verzekering. Indien de klant nog krediet heeft open staan van andere orders kan het zijn dat vanwege een nieuwe order dit krediet wordt overschreden. In dat geval kan de order niet worden ingevoerd. De order entry medewerker moet dan credit control mailen. Credit control onderneemt verdere actie. In de tussentijd wordt de order aan de kant gelegd door de order entry medewerker, om later ingevoerd te worden.

6. Leverdatum niet haalbaar

Na het invoeren van de order kan ook blijken dat de leverdatum niet haalbaar is, om verschillende redenen. Als deze sterk afwijkt van de gevraagde leverdatum moet de klant gemaild worden om akkoord te krijgen op een nieuwe leverdatum die wel haalbaar is.

Om een beter beeld te krijgen van het moment van optreden zijn deze problemen gearceerd in de flowchart in bijlage 2. Daarnaast is numerieke data verzameld om een beter beeld te krijgen hoe vaak deze defecten voorkomen. Dit is gedaan door middel van een defectschema. Hierover volgt meer in hoofdstuk 4.3.

4.1.4. Nevenactiviteiten

In de interviews met de medewerkers van het order entry proces (bijlage 6) is naar voren gekomen dat hun werk niet alleen bestaat uit het invoeren van orders in SAP, maar dat er meer bij komt kijken. Naast het invoeren van orders bestaan hun werkzaamheden uit het verlenen van service aan de klant en 'trouble shooting' ofwel het oplossen van problemen.

Volgens de geïnterviewde medewerkers verschilt de verhouding tussen enerzijds het puur invoeren van orders en anderzijds het verrichten van alle andere werkzaamheden per dag en per business (industrial/paper/food). Schattingen van gemiddelde verhoudingen die genoemd zijn, zijn: 20%/80%, 30%/70%, 10%/90%, 30%/70%, 60%/40% en 15%/85%. Dit komt neer op gemiddeld 27.5% van de werktijd voor orderentry, en 72.5% voor het verlenen van service en het oplossen van problemen.

In de interviews over de current state en de future state, die te vinden zijn in bijlage 6, komen de werkzaamheden van de order entry medewerkers aan bod. Zoals eerder aangegeven bestaat een werkdag uit het invoeren van orders, het oplossen van problemen en het verlenen van service aan de klant.

De order entry medewerkers starten hun dag met het vinden van de e-mails die voor hen bestemd zijn en het slepen naar hun eigen folders. Gedurende de hele dag komen er nieuwe mails binnen en moeten zij de order entry mailbox in de gaten houden. Het contact in de mails kan over allerlei zaken gaan. De order entry medewerkers voeren de volgende taken uit:

- (Nieuwe/oude) orders invoeren;
- Allerlei vragen van klanten beantwoorden;
- Orders wijzigen (hoeveelheden, producten, leverdata);
- Mailen over contracten (incl. reminders);
- Mailen over credit limit's;
- Facturen maken voor klanten die vooraf moeten betalen;
- Reminders sturen aan klanten die facturen niet betaald hebben;
- Contact met transporteurs en klanten over aankomsttijden, andere levermogelijkheden, vertragingen etc.;
- Contact over productbeschikbaarheid;
- Mailen met afdeling Planning voor P-A blocks;
- Klantvragen over verpakkingen en palletformaten beantwoorden;
- Algemene vragen van accountmanagers beantwoorden;
- Klant master data updaten.

4.2 De gewenste situatie

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: Wat is de gewenste situatie betreffende het order entry proces (SOLL)? Om meer inzicht te krijgen in de problemen die spelen binnen order entry en om een beter beeld te krijgen van de gewenste situatie in de toekomst (m.b.t. order entry) zijn 10 medewerkers geïnterviewd. Dit betreft de manager van de afdeling order management, de zeven vaste medewerkers, één springer die indien nodig bijspringt en een tijdelijke medewerker die werkzaam is vanuit een detacheringsbureau, kortom alle medewerkers die zich bezig houden met het order entry proces.

4.2.1. Gewenste situatie manager x

Uit het interview met de afdelingsmanager, de heer x, (bijlage 6.1) bleek dat er meerdere wensen zijn vanuit hem en Avebe als het gaat om het order entry proces. Deze wensen zijn te onderscheiden in algemene en korte termijn wensen, en lange termijn wensen/toekomstvisie.

Algemene wensen en korte termijn wensen

Hieronder volgt een lijst met algemene en korte termijn wensen. De wensen kunnen overkoepelend zijn, maar om geen zaken te missen zijn de verschillende termen die naar voren zijn gekomen in de interviews en gesprekken alsnog genoteerd:

- Efficiëntie van en rondom het proces verhogen;
- Doorlooptijd en bewerkingstijd verkorten;
- Geen fouten meer in het proces.

Dit behalen door:

- De grootste verspillingen/verliezen uit het proces te halen;
- Meer flow in het proces te brengen en het First Time Right percentage te verhogen;
- Minder onduidelijkheden in het proces en meer structuur;
- Gemiddeld 10 minuten bewerkingstijd per order.
- Medewerkers alleen taken laten doen die binnen hun takenpakket vallen;
- Geen onnodige handelingen & complicaties uit te voeren;
- EDI voor de grootste klanten.

Lange termijn wensen en toekomst visie

Dit wordt toegelicht aan de hand van citaten uit het interview.

- Gehele proces van as-orders

“Uiteindelijk wil ik dat iedere medewerker het hele proces doet van A tot Z. Van as-orders. Dit houdt in; de order entry zelf tot het maken van delivery en shipment. Dit wil ik zodat de klant ook helemaal wordt meegenomen in het hele proces. Uiteindelijk zou dit in 5 tot 10 minuten per order moeten” (x, 2023).

- Meer automatiseren waar mogelijk

“Mijn opdracht toen ik op deze afdeling gezet was, was om te automatiseren en afdelingen samen te laten werken. Qua automatiseren loopt Avebe achter t.o.v. koplopers in Nederland (bijv. bol.com etc.) Avebe heeft tijd verloren door in de afgelopen jaren weinig

te investeren in automatisering, en in de afdeling order management in het algemeen” (x, 2023).

- Flexibiliteit

“Dat de mens onafhankelijk van het proces staat. Iedereen moet het proces kunnen uitvoeren. Het zou niet uit moeten maken of de order uit Estland of Frankrijk komt. De mensen moeten geen intikken zijn, maar de order controleren/coördineren. De klant moet zelf zoveel mogelijk ingeven” (x, 2023).

- EDI of order portal

“Uiteindelijk wil ik een EDI of order portal. Het idee van een order portal en de uitvoering hiervan ligt bij customer service. Maar er is nu de keuze gemaakt om het idee van een order portal uit te stellen. [...]. Het idee van een klant portal is dat de klant daar ook de nodige documenten kan vinden, invoices opstaan, contracten op staan etc. Alles wat de klant nodig heeft om zaken te doen met Avebe. Dit is er helemaal nog niet. Alles gaat via email op aanvraag van de klant. Halal certificaat, voedselveiligheid certificaat, etc. soms hebben klanten dat ook nodig. Ook is het handig dat de klant dan onmiddellijk ziet wat de status is van zijn order” (x, 2023).

4.2.2. Gewenste situatie order entry medewerkers

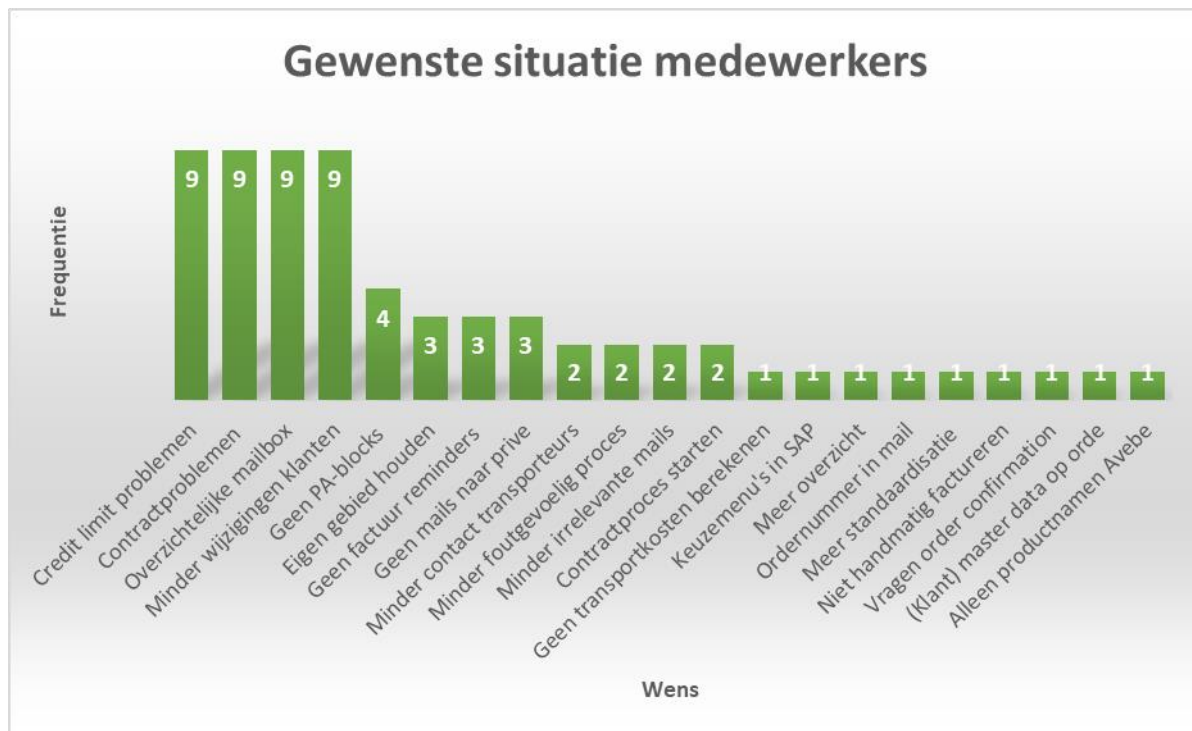
Naast de manager van de afdeling ordermanagement zijn ook de order entry medewerkers geïnterviewd. In die gesprekken zijn verschillende aspecten naar voren gekomen over hoe zij order entry in de toekomst zien.

Vragen die zijn gesteld zijn o.a. de volgende:

- > *Zijn er taken in jouw ogen onnodig of taken die onnodig veel tijd innemen?*
- > *Welke problemen kom je verder tegen in het huidige werk (m.b.t. O-E)?*
- > *Welke frustraties heb je tijdens je werk?*
- > *Wat ontbreekt er in het proces?*
- > *Welke wensen heb je?*
- > *Hoe zou de perfecte situatie er volgens jou uitzien/toekomstperspectief?*

Algemene -en korte termijn wensen

Onderstaande tabel (figuur 7) belicht de wensen. Daarin wordt tevens aangegeven hoeveel geïnterviewden dit genoemd hebben.



Figuur 7: Wensen order entry medewerkers.

Lange termijn wensen/toekomst visie

Niet iedere geïnterviewde heeft zich geuit als het gaat om de wensen op lange termijn/toekomst visie. Een deel van de medewerkers is tevreden over de huidige manier van werken, anderen wisten niet wat de mogelijkheden waren en konden daarom naar eigen zeggen geen uitspraken doen. Wel zijn er diverse zaken genoemd door een deel van de medewerkers. Er is gesproken over een order form van Avebe met link naar SAP. Daarnaast noemde men dat er baat zou kunnen zijn bij meer automatisering. “Maar dat is nog ver weg, we zijn er nog niet klaar voor.” Een derde punt werd als volgt verwoord: “Klant orders via een portal waar de klant zelf orders kan inleggen en alles gecheckt wordt door SAP.”

4.2.3. Toekomstvisie Avebe

De toekomstvisie van Avebe, met betrekking tot order entry, is nog onbepaald. Automatisering is een doel, maar in welke vorm dit gegoten wordt is nog onduidelijk. Opties die genoemd zijn, zijn het inlezen van orders, Electronic Data Interchange en een order portal. Avebe is bezig zich hierop te oriënteren (er zijn nog geen beslissingen genomen). Wel zal potentiële automatisering meegenomen moeten worden in dit onderzoek.

4.2.4. Gewenste situatie vanuit de relevante theorieën

Vanuit de theorie zijn er ook verschillende methoden en theorieën om een proces zo goed mogelijk in te richten. In het onderstaande wordt de ‘gewenste situatie vanuit de theorie’ beschreven.

Flow

Er moet sprake zijn van ‘flow’ in het proces. Het derde principe van Lean is (One Piece) Flow. Dit staat voor continue doorstroming. Dit wordt binnen de Lean filosofie gezien als de snelste

en beste manier om producten en diensten te realiseren. Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven spreek je van flow (bij order entry) als:

- Een order door een proces stroomt zonder stil te staan;
 - Een order helemaal afgemaakt wordt voordat er aan een nieuwe order wordt begonnen;
 - De verschillende processtappen elkaar snel opvolgen en het proces niet stil ligt omdat er gewacht moet worden op aanvoer van informatie voor een order.
- (Bureau Tromp B.V., 2020)

Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven, kan dit behaald worden door verspillingen te reduceren (2.4) en niet waarde toevoegende activiteiten uit het proces te halen (2.5).

Daarnaast moet bij procesoptimalisatie (herontwerp) rekening gehouden worden met meerdere zaken. Standaardisatie van routinematige activiteiten moet gemaximaliseerd worden. Verder moeten processen waar mogelijk ondersteund worden door ICT effectief in te zetten. Ook moeten gegevens eenmalig en correct ingevoerd worden bij de bron. Tot slot moeten wachttijden en overdrachtsmomenten geminimaliseerd worden, en uitzonderingen worden gereduceerd (Stuive, 2019, p. 119).

4.3 Gaps

Het doel van Avebe is om de efficiëntie in en rond het order entry proces te verhogen. In hoofdstuk 4.2 zijn de gewenste situaties vanuit verschillende perspectieven uiteengezet. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op deelvraag 3; Wat zijn de bottlenecks (gaps) in het proces om de gewenste optimalisatie te behalen?

Tussen de huidige situatie (current state/ist) en de gewenste situatie (future state/soll) zit een gap. Om de doel situatie/gewenste situatie te behalen moeten de problemen/bottlenecks (gaps) in en om het order entry proces van Avebe in kaart worden gebracht en uiteindelijk worden opgelost. De gaps bestaan in dit proces uit directe flowbelemmeringen (4.3.1) en andere problemen (4.3.3). Deze problemen worden hieronder opgesomd en, indien nodig, toegelicht.

4.3.1 Directe flowbelemmeringen

In hoofdstuk 4.2.4. is flow naar voren gekomen. Dit staat voor continue doorstroming. In hoofdstuk 4.1.3. zijn zes aspecten genoemd en toegelicht die de flow in het order entry proces sterk beïnvloeden. Deze problemen zijn eerder besproken in hoofdstuk 4.1.3 en zijn tevens gemarkeerd in de flowchart in bijlage 2.

De zes aspecten hebben ieder als gevolg dat de order niet in één keer door het proces stroomt. Uit de interviews over de huidige en de gewenste situatie (bijlage 6) is gebleken dat dit negatieve gevolgen heeft in brede zin (frustraties, fouten, werklast etc.) en leidt tot verspilling (wachten, voorraad, transport, fouten en beweging).

Om een goed beeld te krijgen van de omvang van deze problemen is data verzameld in de vorm van een defectschema (bijlage 7). Ook zijn aan de hand daarvan de cijfers op jaarbasis berekend. Hieronder volgt in welke mate de zes flowbelemmeringen bij Avebe een rol spelen:

1. Incomplete purchase order

In de steekproef speelde dit bij 8 orders. Dit is minder dan 1% van het totaal aantal orders.

2. Geen contract aanwezig

In de steekproef speelde dit bij 165 orders. Dit is 16% van het totaal aantal orders.

3. Verkeerde contractprijs

In de steekproef speelde dit bij 0% van de orders.

4. Te weinig contractvolume

In de steekproef speelde dit bij 21 orders. Dit is gelijk aan 2% van het totaal aantal orders.

5. Credit limit

In de steekproef speelde dit bij 76 orders. Dit is gelijk aan 8% van het totaal aantal orders.

6. Leverdatum niet haalbaar

Indien de eerst haalbare leverdatum sterk afwijkt van de gevraagde leverdatum moet de klant gemaild worden om akkoord te krijgen op de nieuwe leverdatum. Op zo'n

moment wordt de order wel opgeslagen in SAP om later aan te passen. Dit is om deze reden niet opgenomen in het defectschema.

4.3.2. First time right

Het is vanuit efficiëntie oogpunt belangrijk dat een order in één keer door het proces gaat zonder oponthoud (bijvoorbeeld omdat er gewacht moet worden op informatie). Een ratio die hier een goed beeld over geeft is het FTR percentage, oftewel het percentage orders dat in één keer, zonder problemen, door het order entry proces gaat.

Momenteel is het First Time Right percentage voor orders die in één keer door het proces gaan (en opgeslagen kunnen worden*) 71 procent (bijlage 7).

*P-A blocks en Z5 delivery blocks en verkeerde routes (uit de defecttabel) zijn hier buiten beschouwing gelaten. Wanneer deze defecten opspelen kan de order namelijk wel opgeslagen worden.

4.3.3. Problemen in/rondom het proces

Naast de eerder genoemde problemen zijn er nog meer problemen in/rondom het order entry proces, die de efficiëntie in het proces verlagen. Hieronder worden deze problemen genoemd en toegelicht.

De mailbox (achtergrondinformatie)

Voorheen had iedere order entry medewerker een eigen regio en klantengroep. Klanten stuurden hun nieuwe orders naar het persoonlijk mailadres van de medewerker die verantwoordelijk was voor de regio waar de klant zich in bevond. Dit gold ook voor al het andere mailcontact omtrent de order. Iedere medewerker had toegang tot de persoonlijke mailboxen van de andere order entry collega's. Dit was nodig voor overname (in geval van afwezigheid van een collega).

Per januari 2023 hanteert Avebe een nieuwe werkwijze, en heeft Avebe een functioneel mailaccount orderentry@avebe.com. Eén centrale mailbox waar alle 'Meerbusch' orders (uit Europa & Afrika) binnen komen. Dit is gebeurd om twee redenen. Allereerst vanwege privacywetgeving. Het was niet meer toegestaan om toegang te hebben tot de persoonlijke mailboxen van collega's. De tweede reden is centralisatie.

1. Dubbele/verkeerde order ontvangst

Klanten sturen orders soms naar de order entry mailbox en de persoonlijke mailbox van de order entry medewerkers, of alleen naar de persoonlijke mailbox van medewerkers. Klanten doen dit omdat ze dit gewend zijn uit het verleden of omdat ze er zeker van willen zijn dat hun order ontvangen en gezien wordt, zo blijkt uit een interview met een medewerker (bijlage 6). Dit leidt tot fouten, onduidelijkheden en onnodige mails in de persoonlijke email. Wanneer een medewerker in geval van afwezigheid wordt overgenomen kan deze kan deze order niet ingegeven worden, omdat medewerkers geen toegang meer hebben tot persoonlijke mailboxen van anderen.

2. Order dubbel ingevoerd door order entry

Het kan voorkomen dat een order dubbel wordt ingevoerd in SAP. Dit ontstaat doordat een order is gemaild naar zowel het functionele order entry mailaccount als de persoonlijke mail

van een medewerker, en een order tijdens overname al is ingevoerd in SAP door een andere medewerker. Het dubbel invoeren van een order heeft extra werk en communicatie als gevolg en leidt tot verspilling.

*Er is een automatische controle in SAP, die het PO-nummer van de klant controleert. Dit nummer wordt dan rood. Deze wordt echter weleens gemist, omdat dit niet heel duidelijk is.

3. Eigen mails zoeken

Zoals in 4.1 beschreven moet elke medewerkers de mails die voor hem/haar relevant/bestemd zijn zelf zoeken in de algemene orderentry@avebe.com mailbox en deze handmatig slepen naar zijn/haar eigen folder. Dit is tijdrovend en heeft als gevolg dat de reactietijd hoger wordt.

4. Orders en andere zaken in dezelfde mailbox

Order entry is gecentraliseerd en het (mail)contact gaat momenteel via orderentry@avebe.com. Hierdoor komen niet alleen orders binnen in deze mailbox, maar alle communicatie omtrent orders en order entry. In deze mailbox zitten met regelmaat vijftig tot honderd mails.

5. Antwoord op mails in algemene mailbox

Indien er door een medewerker van order entry een mail wordt verstuurd, wordt deze het merendeel van de tijd verzonden vanuit de orderentry@avebe.com mailbox. Het antwoord op deze mail komt logischerwijs dus ook in de algemene mailbox terecht. Dit heeft als gevolg dat er nog meer mails in de algemene mailbox komen en het antwoord op de reeds verstuurde mails door de medewerker gezocht moet worden in de algemene mailbox (wat leidt tot een langere reactietijd).

6. Verschillende folder indelingen in mailbox

Iedere order entry medewerker heeft een eigen folder indeling in de mailbox. Deze verschillende folder indelingen zijn te zien in bijlage 4.

De nieuwe medewerkers hebben allen een vergelijkbare indeling. De medewerkers die al langere tijd in dienst zijn en/of deze functie uitvoeren, hebben verschillende indelingen verdeeld naar divisies of land. In een gesprek met x is naar voren gekomen dat er geen verschil zit in het werk wat de medewerkers doen en deze indeling puur gebaseerd is op wat zij zelf prettig vinden. "Zo hebben ze het gevoel dat zij nog een beetje hun oude mailbox hebben zoals voorheen, maar voor het order entry werk is die specifieke indeling niet relevant/noodzakelijk" (x, persoonlijke communicatie, 31-05-2023).

Dit heeft gevolgen voor de structuur in het werk, flexibiliteit en overname bij afwezigheid. Het feit dat iedere medewerker een andere folder indeling heeft, kan leiden tot onduidelijkheden waaruit fouten en (onnodig) mailcontact ontstaan.

7. Overbodige communicatie/mails

In het algemeen worden bij (onderlinge) communicatie veel mensen in de cc gezet. Hierdoor ontvangen mensen regelmatig mails die niet relevant zijn voor hen. Het grootste deel van deze

onderlinge communicatie komt voort uit fouten en onduidelijkheden in het proces. Dit heeft meer mails in de mailbox tot gevolg en leidt tot onnodige verspilling van (lees)tijd.

8. Order aanlevering op verschillende manieren

Orders worden door de klant op verschillende manieren aangeleverd in de mailbox. Dit kan zijn door middel van een ordersheet (pdf), een automatisch gegenereerde order in tekstvorm of een geschreven order in tekstvorm. Dit is niet direct een probleem. Wel kost het elke order weer tijd om te zoeken waar alle benodigde informatie staat. Ook met het oog op automatisering is dit een aandachtspunt.

9. Orders en communicatie in verschillende talen

Naast het feit dat orders op verschillende manieren worden aangeleverd, worden deze ook in allerlei talen aangeleverd. Niet alleen de order zelf, maar ook communicatie over de orders geschiedt in verschillende talen. Enerzijds is dit onderdeel van de service van Avebe, anderzijds heeft dit ook negatieve gevolgen voor de interne flexibiliteit in de order entry. Bij overname dient Google translate te worden gebruikt, wat tijdrovend is, en niet altijd helemaal correct.

10. Andere productnamen

In de contracten (in SAP) worden specifieke productnamen gehanteerd. In de order die de klant stuurt wordt niet altijd de exacte productnaam van Avebe gebruikt. Dit is niet direct een probleem. Wel kan het leiden tot extra handelingen. Dit kan het contacteren van een klant zijn of het raadplegen van oude orders. Ook met het oog op automatisering is dit een aandachtspunt.

11. Product allocatie blocks

Uit interviews is ook naar voren gekomen dat medewerkers in de gewenste situatie geen PA-block (pop-ups) zouden willen zien. Bij een product allocatie block gaat de klant over de forecast en dus de gereserveerde hoeveelheid voor die periode heen. Indien dit het geval is komt er een block op de order. De afdeling planning kijkt vervolgens of het product geleverd mag worden bij de klant.

*Product allocatie blocks worden tijdens dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

12. Packing proposal, forwarding agent & route invullen en/of controleren

Afhankelijk van of een order een FCA/EXW order is, en of het een Full Truck Load (FTL) of Low Truck Load (LTL) is moeten de packing proposal, route en forwarding agent worden gecontroleerd, aangepast en/of ingevoerd. Dit duurt gemiddeld 01:19 minuten per order en doordat dit een menselijke controle/handeling is kunnen hier fouten ontstaan.

Indien dit achteraf fout blijkt te zijn ontvangt order entry een mail van Orderprocessing om dit aan te passen. Ondertussen wordt de order on hold gezet.

13. 'Avebe create order instruction text' niet compleet, leeg, verschillend of onoverzichtelijk

Specifieke informatie over de klant, die van belang is voor de order entry, is te vinden in Avebe create order instruction tekst. Hierin staat o.a. informatie over de packing proposal, route en forwarding agent (benoemd bij punt 18).

Deze instructievelden zijn vaak niet compleet, onoverzichtelijk of zelfs leeg. Als deze informatie niet aanwezig is dient de medewerker een oude order te raadplegen om deze te vinden en in te voeren/te controleren in de order. Dit leidt tot verspillingen. Voorbeelden van verschillende vormen van deze instructievelden zijn te zien in bijlage 12.

14. Order -en leverdatum wijzigingen klant

In alle interviews met medewerkers (9/9) is naar voren gekomen dat zij in de toekomst graag minder orderwijzigingen van de klant willen zien. Dit gaat zowel om de wijzigingen van de orderinhoud als wijzigingen van de leverdatum. Uit de steekproef blijkt 14% van de orders later gewijzigd te worden (bijlage 7).

Het wijzigen van een order kost erg veel tijd. Nadat een order is ingevoerd in SAP worden door afdeling Orderprocessing delivery & shipment aangemaakt (transport geboekt). Indien de klant een order of leverdatum wil wijzigen moeten deze delivery's en shipments verwijderd worden. Vervolgens kan de order gewijzigd worden en daarna moeten er weer opnieuw een delivery en shipment aangemaakt worden.

15. Herhaal orders handmatig invoeren

Klanten van Avebe sturen regelmatig meerdere herhaalorders, in één keer. Dit zijn orders met dezelfde producten, hoeveelheden, leveradressen etc., maar met andere leverdata. De order entry medewerker moet deze één voor één handmatig invoeren in SAP. Dit is niet direct een probleem, maar kost (onnodig) veel tijd.

16. Taken order entry/CSD (voor medewerker en klant niet altijd duidelijk)

In het interview met afdelingsmanager x (bijlage 6.1) is naar voren gekomen dat medewerkers alleen de taken moeten doen die binnen hun takenpakket vallen.

Uit interviews en deelname in het proces is echter gebleken dat order entry medewerkers en klanten niet altijd weten welke taken/aspecten behoren tot order entry werk en welke taken behoren tot CSD.

4.3.4. Algemene problemen

Naast de eerder genoemde problemen zijn er ook nog enkele algemene problemen.

17. Structuur (algemeen)

Uit het interview met de manager en de interviews met alle medewerkers is naar voren gekomen dat er, in het algemeen, baat is bij meer structuur. De behoefte aan structuur vloeit voornamelijk voort uit de problemen die optreden in het proces (de communicatie die daaruit voortvloeit), en de huidige manier van werken met/in de mailbox. Door gebrek aan structuur worden zaken over het hoofd gezien. Dit leidt tot fouten, met allerlei negatieve gevolgen van dien.

18. Uitzonderingen (algemeen)

Zoals eerder kenbaar is gemaakt dat iedere medewerker het hele proces van as-orders kan uitvoeren. Dit houdt in: de order entry zelf tot het maken van delivery en shipment. Momenteel zitten er veel haken en ogen aan het order entry proces, en zijn er veel uitzonderingen. Voorbeelden hiervan zijn de Franse warehouse orders, het vooraf factureren van enkele klanten, klanten met zowel LTL-orders als FTL-orders, de administratie fee voor enkele klanten (€35,- zk08), enzovoort.

Deze uitzonderingen leveren extra werk en moeilijkheden op. Dit heeft gevolgen voor de flexibiliteit. Verder zorgen deze uitzonderingen voor extra foutmogelijkheden. Tot slot belemmeren deze uitzonderingen ook de automatiseringsmogelijkheden in de toekomst, omdat deze uitzonderingen niet geïmplementeerd kunnen worden in SAP.

19. Weinig automatisering (algemeen)

Een ontwerpprincipe van Kars & Evers luidt als volgt: "Ondersteun een proces waar mogelijk door effectieve inzet van ICT". De manager van de afdeling heeft duidelijk gemaakt dat er in de (nabije) toekomst meer geautomatiseerd moet worden. In het order entry proces is momenteel sprake van weinig tot geen automatisering.

4.4 Kernproblemen en oplossingsontwerp

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 4; Wat is een geschikt ontwerp (oplossing) voor het efficiëntieprobleem in het order entry proces van Avebe?

In 4.1 is de huidige situatie beschreven, en vervolgens zijn in 4.2 de gewenste situaties vanuit verschillende perspectieven beschreven. Tussen de huidige en de gewenste situatie zit een gap. Deze gap bestaat uit bottlenecks die het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie verklaren. Deze gap-problemen zijn in 4.3 uiteengezet.

De 25 gap-problemen die in 4.3 naar voren zijn gekomen hebben kernproblemen. In deze paragraaf wordt ingezoomd op deze kernproblemen en de mogelijke oplossingen hiervoor, met als doel de gap te overbruggen en tot een geschikt ontwerp te komen om het order entry proces van Avebe te optimaliseren.

4.4.1. Credit limit

Credit limit (probleem 5 in hoofdstuk 4.3) is één van de grotere problemen, in het order entry proces die de flow in het proces sterk belemmeren en leiden tot verspillingen. Gedurende de looptijd van dit onderzoek is Avebe een project gestart om het credit limit probleem aan te pakken. De oplossing voor dit probleem is recent ontworpen (april 2023) en geïmplementeerd (mei 2023). Om deze reden wordt het credit limit probleem in dit hoofdstuk buiten beschouwing gelaten.

Ter informatie: de oplossing voor dit probleem is een credit limit block in SAP.

4.4.2. Mailbox

In hoofdstuk 4.3 zijn zes problemen (gaps) naar voren gekomen die betrekking hebben op de mailbox. Ten eerste het zoeken van eigen mails in de algemene mailbox. Ten tweede het feit dat orders en andere zaken in dezelfde mailbox komen. Daarnaast ook de verschillende folderindelingen per medewerker. Ten vierde het feit dat antwoorden op verstuurde mails in de algemene mailbox komen. Verder ook de overbodige communicatie (mails) en tot slot het gebrek aan structuur en overzicht (in het algemeen). Meer informatie over de bovenstaande problemen is te vinden in hoofdstuk 4.3.

Om onnodig werk en onduidelijkheden te voorkomen en structuur aan te brengen in de werkwijze die momenteel gehanteerd wordt, worden hieronder twee passende oplossingen uiteengezet die ieder apart, maar ook in combinatie kunnen worden geïmplementeerd.

Oplossing 1: Automatische verplaatsing (tool)

De eerste oplossing is het automatisch verplaatsen van E-mails van klanten naar de persoonlijke folders van de order entry medewerkers (in de mail). In een gesprek met x is naar voren gekomen dat x (ICT), in Power Automate, een tool heeft ontwikkeld om dit te kunnen realiseren.

“Wat de tool doet is kijken naar de binnenkomende e-mails, waarvan hij dan de afzender pakt. Deze afzender checkt hij met een lijst in SharePoint (die onderhouden wordt door de gebruikers zelf). Als de afzender voorkomt in de lijst, dan verplaatst de robot de email naar de bijbehorende map, ofwel folder. Mocht de afzender niet voorkomen in de lijst dan laat hij hem in de inbox staan, zodat de gebruikers de email zelf kunnen verplaatsen” (x, persoonlijke communicatie, 29 mei 2023).

Bepaalde afzenders kunnen niet aan de lijst toegevoegd worden omdat zij e-mails sturen die voor meerdere medewerkers bestemd kunnen zijn. Voorbeelden hiervan zijn mails van CSD, Orderprocessing, Planning etc. Mailcontact dat overblijft betreft intern contact en contact met transporteurs. Door de keuze die Avebe heeft gemaakt om te centraliseren en slechts één mailbox te hanteren is het moeilijk om dit te veranderen.

Huidig gebruik van de tool

In de maand mei zijn in totaal 4551 e-mails binnengekomen. Hiervan zijn 668 mails automatisch verplaatst naar de persoonlijke folders. Dit is ongeveer 15% van de binnengekomen mails (zie figuur 8).

In het gesprek met x is tevens naar voren gekomen dat niet iedereen de tool tot het volledig potentieel gebruikt. Nader onderzoek in SharePoint laat zien dat deze tool door 5 medewerkers niet wordt gebruikt. (Onder wie drie vaste medewerkers, de manager en een tijdelijke medewerker). Indien deze tool maximaal wordt gebruikt, zou dit resulteren in minder verspillingen (tijd, fouten etc.).



Figuur 8: Overzicht automatische verplaatsing in mei.

Oplossing 2: Standaardisatie

Zoals aangegeven in hoofdstuk 4.3 (bij probleem 12) hebben alle medewerkers andere folderindelingen in de mail en daarmee ook verschillende manieren van werken. Dit resulteert in onduidelijkheden en heeft invloed op de flexibiliteit (o.a. bij overname).

Door het opstellen/ontwerpen van één standaard folderindeling kan er (meer) structuur en overzicht gecreëerd worden in het proces. Om dit te realiseren dienen alle medewerkers als collectief, onder leiding van de manager, tot één werkbare indeling te komen.

4.4.3. Verkeerde order ontvangst

In hoofdstuk 4.3 zijn twee problemen naar voren gekomen die betrekking hebben op het ontvangen van de order van de klant. Dit zijn de verkeerde order ontvangst van de klant en het dubbel invoeren van order door de order entry medewerkers.

Zoals uitgelegd in 4.3, sturen klanten orders soms naar de order entry mailbox en de persoonlijke mailbox van de order entry medewerkers, of alleen naar de persoonlijke mailbox

van medewerkers. Dit leidt ertoe dat orders bij verschillende medewerkers terecht komen en daardoor dubbel behandeld worden.

Dit probleem wordt op dit moment intern opgelost door de mail door te sturen naar de order entry mailbox. In een groot deel van de gevallen worden klanten niet gewezen op hun fout.

Oplossing:

Indien dit probleem voorkomt moet Avebe/de order entry medewerker strenger zijn naar de klant en de klant direct informeren (mailen) dat orders verplicht gestuurd moeten worden naar orderentry@avebe.com om fouten in het interne proces te voorkomen. De manager van de afdeling moet erop toezien dat dit op de juiste wijze wordt nageleefd.

4.4.4. Geen contract & te weinig contract volume

Aan de basis van iedere order ligt een contract. Indien er geen contract is of er staat te weinig volume open op een contract, dan kan een order niet worden verwerkt. 16% van de orders, zo'n 2446 orders per jaar hebben op het eerste moment van invoeren geen contract. Daarnaast heeft 2% of 311 orders op jaarbasis bij de eerste invoering te weinig contractvolume. In totaal kan 18% van alle orders die binnenkomen niet in één keer ingevoerd worden, vanwege contractproblemen. Dit leidt tot verspilling.

Context & oorzaken:

Begin dit jaar startte het contractprobleem. Het nieuwe contractstelsel -en beleid is begin november 2022 geïmplementeerd. Contracteren verloopt vanaf dat moment via Accord.

Momenteel zijn er contracten voor kortere periodes (minder dan 6 maanden) of contracten per order. Dit komt doordat prijzen van zowel product als transport drastisch gestegen zijn het afgelopen jaar, en klanten de vrijheid willen hebben om met de marktprijs mee te gaan. Als de prijzen stabiel zijn stuurt Avebe op langere contracten, maar als prijzen fluctueren wordt het korter.

Daarnaast vinden klanten het moeilijk om hun forecast te bepalen en willen zij momenteel nergens aan vast zitten voor een langere termijn. Klanten moeten bij het contracteren weten hoeveel ze nodig hebben en wanneer ze dat nodig hebben. Dit maakt het contracteren voor langere termijn moeilijk, want de allocatie is niet altijd juist.

Verder moe(s)ten de accountmanagers dit jaar het nieuwe contractstelsel, de hogere prijzen en de nieuwe verkoopcondities uitleggen aan de klanten. Dit kostte veel tijd. Door het implementeren van dit stelsel/beleid en de omstandigheden in/om de markt is er een speelveld ontstaan tussen het beleid van Avebe en de behoefte van de klant om zich veilig te voelen, blijkt uit een interview x (bijlage 10).

Oplossingen:

De oplossing voor dit probleem ligt op gebied van drie factoren: tijd, bewustwording en Qlik view.

Tijd - Het wordt beter wanneer prijzen stabiliseren, de accountmanager en klanten gewend zijn geraakt aan het stelsel/proces en de klanten hun forecast beter kunnen bepalen. Hierdoor

kunnen grotere en completere contracten gemaakt worden die een langere termijn dekken. Dit zal resulteren in minder contractproblemen.

Bewustwording - Klanten dienen in zekere zin “opgevoed” te worden en meer bewust te worden gemaakt van het belang van contracten en forecast (voor Avebe en hunzelf). Door dit beleid is Avebe éénmaal minder flexibel geworden. Als dit niet gebeurt blijft Avebe in een moeilijke positie.

Qlik view - Qlik view is het contract monitoring systeem dat Avebe gebruikt. In dit systeem kan de accountmanager zien welke contracten er lopen per klant. Ook kan de accountmanager zien hoelang de contracten nog lopen en hoeveel volume gebruikt/over is uit de contracten. De accountmanager moet dit momenteel echter wel zelf opzoeken in Qlik view.

Een geschikte oplossing hiervoor is een melding vanuit Qlik view naar de accountmanager op het moment dat contracten ten einde lopen of het contractvolume bijna op raakt. Waarbij de accountmanager waarden kan invoeren, wanneer hij een melding wil ontvangen van het systeem. Hierdoor is de accountmanager zich meer bewust van de contractsituaties en kan worden voorkomen dat er geen contract is of te weinig contractvolume is. Een ingreep als deze zal de omvang van het contractprobleem zeker reduceren.

4.4.5. Herhaalorders (geen kernprobleem)

Klanten van Avebe sturen regelmatig meerdere herhaalorders, in één keer. Dit zijn orders met dezelfde producten, hoeveelheden, leveradressen etc., maar met andere leverdata. De order entry medewerker moet deze één voor één handmatig invoeren in SAP. Dit is niet direct een probleem, maar kost (onnodig) veel tijd.

In hoofdstuk 4.2 is te lezen dat Avebe baat zou kunnen hebben bij een zogeheten Fast order entry tool, een tool om deze herhaalorders sneller te kunnen invoeren in SAP.

Oplossing:

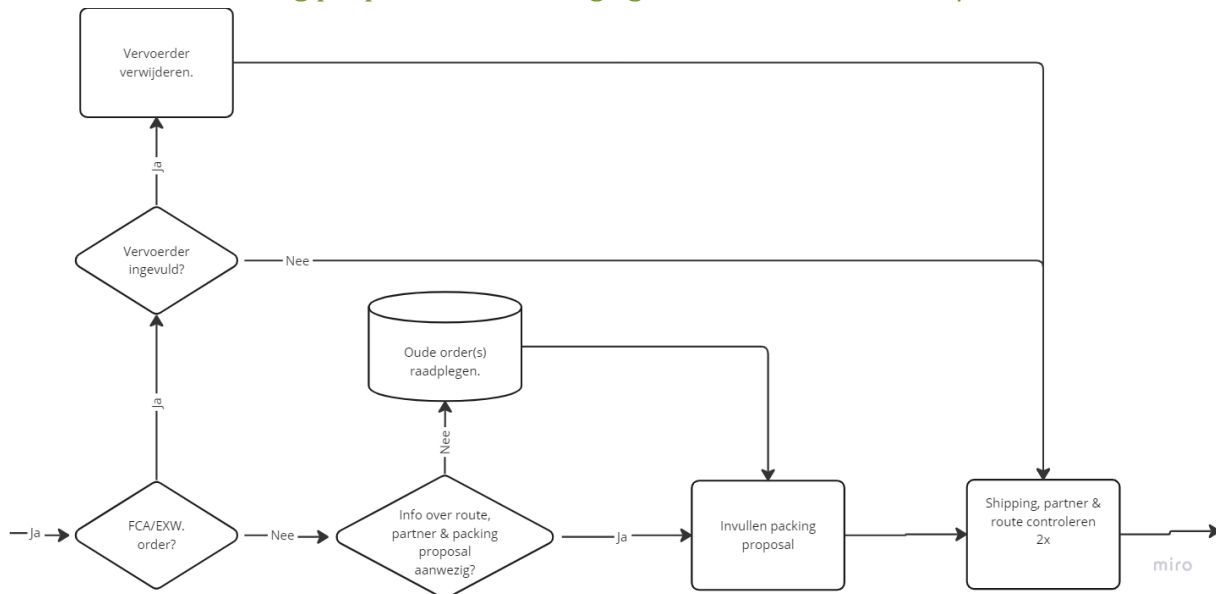
In de huidige situatie is het implementeren van een Fast order entry tool niet mogelijk blijkt uit een gesprek met x (bijlage 14). Doordat er regelmatig geen contracten zijn en klanten kunnen bestellen op basis van/vanuit verschillende contracten is dit technisch gezien niet uitvoerbaar. De kosten van het boeken van een kleine vooruitgang wegen niet op tegen de baten.

4.4.6. Order -en leverdatum wijzigingen klant

In alle interviews met medewerkers (9/9) is naar voren gekomen dat zij in de toekomst graag minder orderwijzigingen van de klant willen zien. Dit gaat zowel om de wijzigingen van de orderinhoud als wijzigingen van de leverdatum. Uit de steekproef blijkt dat 14% van de orders later gewijzigd wordt (bijlage 7).

Gedurende de looptijd van dit onderzoek is een project gestart om dit probleem aan te pakken. De oplossing voor dit probleem is het zogeheten bevroeringsplan dat in juni 2023 geïmplementeerd zal worden. “Het bevroeringsplan houdt in dat er een uiterlijke datum wordt vastgesteld, waarop de klant wijzigingen kan aanvragen aan de sales order” (bijlage 9). Om deze reden wordt dit probleem in dit hoofdstuk buiten beschouwing gelaten.

4.4.7. Packing proposal, forwarding agent & route invullen en/of controleren



Figuur 9: Ingezoomde flowchart van het order entry proces.

Context: Sommige klanten van Avebe bestellen zowel Full Truck Load (FTL) als Low Truck Load (LTL). Zoals eerder genoemd is het afhankelijk van of het een order een FCA/EXW order is, en of het een Full Truck Load (FTL) of Low Truck Load (LTL) order is moeten de packing proposal, route en forwarding agent gecontroleerd, aangepast en/of ingevoerd worden in SAP. Dit neemt relatief veel tijd in per order (gemiddeld 01:19 minuten), en doordat dit een menselijke controle/handeling is kunnen hier fouten uit ontstaan.

Wensen die naar voren zijn gekomen in hoofdstuk 4.2 zijn o.a. minder fouten in de output, een kortere bewerkingstijd en meer automatiseren waar mogelijk. Met dit in het achterhoofd is onderzocht of het hierboven beschreven deel van het proces kan worden geautomatiseerd. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met x (bijlage 13) en x (bijlage 14), respectievelijk Logistical Engineer en Functional Application Support.

Technische achtergrond

Iedere ship-to heeft zijn eigen transport-zone. Daar staat in waar de order geladen moet worden en waar deze naartoe moet (regio). Deze shipping conditions combinatie bepaalt de route in SAP. Om de route en forwarder automatisch aan te passen in SAP, dient de transportzone aangepast te worden. Deze is echter direct verbonden aan een ship-to. Om dit te realiseren zou je per transportzone (FTL/LTL) een aparte ship-to moeten aanmaken voor FTL en LTL. Dit is echter niet werkbaar.

Oplossing:

Uit het gesprek met x blijkt dat automatisering alleen mogelijk is als klanten altijd hetzelfde bestellen (altijd LTL of altijd FTL), maar dit is niet het geval. Als dit wel het geval is kan er een tabel aangemaakt worden in SAP, waardoor dit automatisch ingevuld zou kunnen worden. Dit geldt ook voor de packing proposal.

4.4.8. Avebe create order instruction tekst

Specifieke informatie over de klant, die van belang is voor de order entry, is te vinden in Avebe create order instruction tekst. Hierin staat o.a. informatie over de packing proposal, route en forwarding agent (benoemd bij punt 18 in hoofdstuk 4.3).

Deze instructievelden zijn vaak onoverzichtelijk, niet compleet of leeg. Indien deze informatie niet aanwezig is dient de medewerker een oude order te raadplegen om deze informatie te vinden en in te voeren/te controleren in de order. Dit leidt tot verspillingen. Voorbeelden van verschillende vormen van instructie teksten zijn te vinden in bijlage 12.

Oplossing:

Een geschikte oplossing voor dit probleem is een template. Door gebruik te maken van een standaard format kan er geen informatie worden gemist. Iedere medewerker kan (in geval van overname) de benodigde informatie snel vinden doordat deze voor iedere klant op dezelfde plek staat. Daarnaast kunnen specifieke klantwensen die normaliter in dit tekstveld staan niet meer gemist worden. Het implementeren van een duidelijk template reduceert verspillingen in het proces.

4.4.9. Uitzonderingen (algemeen)

In hoofdstuk 4.2 zijn diverse wensen naar voren gekomen. Onder andere over klant specifieke handelingen in het proces, standaardisatie en automatisering.

In het proces zitten veel uitzonderingen. Deze maken het proces complexer. Het creëert extra werk en moeilijkheden, wat leidt tot diverse vormen van verspilling. Daarnaast hebben deze uitzonderingen een negatief effect op de flexibiliteit van medewerkers tussen regio's en belemmeren de uitzonderingen de mogelijkheden tot automatiseren.

Aanbeveling:

Er is in dit onderzoek te weinig tijd om te kijken naar de specifieke uitzonderingen in het proces. Om deze reden raad ik aan om hier een apart onderzoek voor te starten (uitgevoerd door een stagiair).

4.4.10. Aanbevelingen (algemeen)

Tot slot zijn er nog twee algemene zaken die in acht genomen moeten worden om de gewenste situatie te behalen.

1. Order entry/Customer service department

Uit deelname in het proces blijkt dat het intern nog niet altijd duidelijk is welke taken behoren tot CSD en tot order entry.

2. Een toekomstige beslissing nemen

Momenteel komen de orders binnen op verschillende manieren. Ten tweede zijn deze orders en de communicatie daaromheen in verschillende talen. Ten derde gebruiken sommige klanten algemene productnamen en niet de specifieke productnamen van Avebe (uit het contract). In de huidige werkwijze is dit intern weliswaar niet efficiënt, maar het is wel mogelijk en werkbaar.

Indien Avebe het ordermanagement in de toekomst anders wil aanpakken (bijvoorbeeld met EDI, een portal of inlezen d.m.v. AI) dienen bovenstaande zaken nogmaals in overweging te worden genomen. Om te zorgen dat de klant van Avebe toekomstbestendig wordt “opgevoed” dient Avebe een beslissing te nemen over de toekomstige inrichting. Uit interviews met accountmanagers blijkt dat Avebe het afgelopen jaar veel heeft gevraagd van de klant en dat zaken stap voor stap moeten worden genomen (bijlage 10).

4.4.11. Beschrijving van het gewenste proces

Hier volgt een beschrijving van het gewenste proces. De haalbare oplossingen zijn meegenomen en toegevoegd aan het huidige proces.

De orders (en andere mails) van klanten van Avebe komen alleen binnen in de functionele mailbox genaamd, `orderentry@avebe.com`. De klantorders kunnen in tekstvorm in de email staan of in de vorm van een ordersheet (PDF) in de email.

Door middel van de automatische verplaatsing tool worden alle e-mails van de klant automatisch in de persoonlijke folders van de medewerkers geplaatst (die bij iedere medewerker hetzelfde is ingedeeld). In de algemene mailbox bevinden zich alleen nog e-mails van interne afzenders (CSD, Order processing, accountmanagers etc.) en transporteurs. Deze dienen handmatig uitgezocht en verplaatst te worden.

De orders worden geopend en gecontroleerd op of er voldoende informatie is om de order verder te kunnen verwerken (0,79% van de gevallen is niet compleet). Vervolgens worden sold-to party en nummer opgezocht in SAP of Accord.

Na het invoeren van het sold-to nummer moet het ship-to nummer ingevuld of geselecteerd worden. Hierna moet het purchase order nummer (PO nummer) van de klant ingevoerd worden en moet de purchase order date ingevoerd worden. Indien aanwezig moet daarna de requested delivery date ingevuld worden. Net zoals in de huidige situatie.

Hierna verschijnt een pop-up met orderinstructies die per klant verschillende zijn. Deze order instructies zijn altijd overzichtelijk en compleet door de implementatie van een vast template.

Na het lezen van de orderinstructies moet het juiste contract geselecteerd worden. Door de oplossing voor contractproblemen is de kans op ‘geen contract’ of ‘niet voldoende contractvolume’ sterk gereduceerd. Hierna vindt de item selectie plaats. De gevraagde items moeten worden geselecteerd en de juiste hoeveelheden moeten worden ingegeven.

Hierna volgt er automatisch credit limit, product allocatie -en beschikbaarheidscheck. Indien er sprake is van een probleem dient er handmatig een block op gezet te worden. Vervolgens moet er gecontroleerd worden of de requested delivery date haalbaar is.

Vervolgens moet de header geopend worden. Hierin staan de ‘Avebe order instructions’. Door de implementatie van een vast format is deze altijd compleet, duidelijk en snel te lezen.

Afhankelijk van of het een FCA/EXW order is en of het een Full Truck Load (FTL) of Low Truck Load (LTL) is moeten de packing proposal, route en forwarding agent gecontroleerd en/of ingevoerd worden. Nadat dit is gedaan moet de contactpersoon gecontroleerd worden en kan de order opgeslagen worden. Tot slot moet het ordernummer in de titel van de ordermail geplakt worden en moet deze verplaatst worden naar de juiste folder (die bij iedereen hetzelfde is ingedeeld).

4.4.12. Flowchart gewenste proces

Om een beter beeld te krijgen van het in hoofdstuk 4.4.3. beschreven proces is in bijlage 15 een flowchart te vinden van het huidige proces en het gewenste proces.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag:

'Hoe kan Avebe de efficiëntie in het order entry proces verhogen?'

Om deze vraag te beantwoorden is zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar het order entry proces van Avebe.

Het (ist-soll) gap-analysemodel diende als leidraad voor dit onderzoek. In het (ist-soll) gap-model wordt de huidige situatie met de gewenste situatie vergeleken om het verschil hiertussen in kaart te brengen en (organisatorische) maatregelen te nemen om de kloof te dichten. Om dit te onderzoeken is gebruik gemaakt van kwalitatieve dataverzameling (interviews), kwantitatieve dataverzameling (defectschema), literatuuronderzoek en deelname in het proces (meewerken).

Allereerst is de huidige situatie in kaart gebracht. Hierbij is het proces visueel in kaart gebracht door middel van een flowchart, zijn de meest opzichtige bottlenecks beschreven en zijn de werkzaamheden van de medewerkers in kaart gebracht. Daarop volgend is de ideale/gewenste/toekomstige situatie geïdentificeerd door middel van interviews met medewerkers en de manager, en door literatuuronderzoek te doen. De gap tussen bestaande en de gewenste situaties is gebruikt om tot een ontwerp te komen.

In de huidige situatie zijn medewerkers gemiddeld 30% van hun tijd bezig met het invoeren van orders. De andere 70% van de tijd bestaat uit het oplossen van problemen en het beantwoorden van allerlei klantvragen. Uit het onderzoek kwam o.a. naar voren dat de efficiëntie in het proces moet omhoog. Er zijn veel flowbelemmeringen die leiden tot verspilling. Medewerkers hebben baat bij minder onduidelijkheden en complicaties, en bij meer structuur en overzicht om ook de flexibiliteit te verhogen en automatisering mogelijk te maken.

Na het vaststellen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de gap is gezocht naar de oorzaken van deze gap. Op basis van deze analyse is vastgesteld welke maatregelen genomen moeten worden om de gap te overbruggen en daarmee de efficiëntie in het proces te verhogen. Deze maatregelen zijn onder te verdelen in oplossingsaanbevelingen en algemene aanbevelingen.

5.1 Oplossingsaanbevelingen

Mailbox

De eerste maatregel heeft betrekking op de mailbox die wordt gebruikt in het proces. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat diverse problemen gerelateerd zijn aan het gebruik van een functioneel mailaccount. Alle order entry medewerkers hebben hun eigen folderindelingen in de mail en daarmee ook verschillende manieren van werken. Dit resulteert in onduidelijkheden en heeft invloed op de flexibiliteit (o.a. bij overname).

Om de efficiëntie te verhogen volgen hieronder twee oplossingsmogelijkheden die ieder apart, maar ook in combinatie geïmplementeerd kunnen worden.

1. Automatische verplaatsing

E-mails van klanten automatisch verplaatsen naar de persoonlijke folders van de order entry medewerkers (in de mail), door middel van de tool die ontwikkeld is door x in Power Automate. Indien iedere medewerker het potentieel van deze tool volledig benut en er alleen nog mails binnenkomen (in de algemene inbox) van interne afzenders of transporteurs verhoogt dit efficiëntie in het proces.

2. Standaardisatie

Door het opstellen/ontwerpen van één standaard folderindeling ontstaat er (meer) structuur en overzicht in het proces. Om dit te realiseren dienen alle medewerkers als collectief tot één werkbare indeling te komen en zich daaraan te houden. Hiervoor is sturing van de manager nodig.

Verkeerde order ontvangst

Uit onderzoek zijn ook problemen naar voren gekomen die betrekking hebben het ontvangen van de order van de klant. Klanten sturen orders soms naar de order entry mailbox en de persoonlijke mailbox van de order entry medewerkers, of alleen naar de persoonlijke mailbox van medewerkers. Dit leidt ertoe dat orders bij verschillende medewerkers terecht komen en daardoor dubbel behandeld worden.

De oplossing hiervoor luidt als volgt: In voorkomende gevallen moet Avebe/de order entry medewerker strenger zijn naar de klant en de klant direct informeren (mailen) dat de order alleen gestuurd kan worden naar orderentry@avebe.com om fouten in het interne proces te voorkomen. De manager van de afdeling moet erop toezien dat dit op de juiste wijze wordt nageleefd.

Geen contract & te weinig contract volume

Aan de basis van iedere order ligt een contract. Als er geen contract is of er staat te weinig volume open op een contract, dan kan een order niet worden verwerkt. In totaal kunnen 18% van alle orders die binnenkomen niet in één keer ingevoerd worden, vanwege contractproblemen. Dit leidt tot verspillingen.

Dit contractprobleem is erg complex. Om de omvang van het probleem te reduceren en meer flow te creëren in het proces volgen hieronder drie oplossingsaanbevelingen.

1. Prijsstabilisatie en gewenning (tijd)

Het wordt beter wanneer de prijzen stabiliseren, de accountmanager en klanten gewend zijn geraakt aan het systeem/proces en de klanten hun forecast beter kunnen bepalen. Hierdoor kunnen er grotere, globalere en completere contracten gemaakt worden die een langere termijn dekken. Dit zal resulteren in minder contractproblemen.

2. Bewustwording

Ook dienen klanten geleidelijk “opgevoed” te worden en bewust gemaakt worden van het belang van contracten en forecast (voor Avebe en hunzelf). Door dit beleid is Avebe minder flexibel geworden en indien dit niet gebeurt blijft Avebe in een moeilijke positie. Het is aan de accountmanagers om deze bewustwording te creëren.

3. Qlik view

Qlik view is het contract monitoring systeem dat Avebe gebruikt. In dit systeem kan de accountmanager zien welke contracten er lopen per klant. Ook kan de accountmanager zien hoelang de contracten nog lopen en hoeveel volume gebruikt/over is uit de contracten. De accountmanager moet dit momenteel echter wel zelf opzoeken in Qlik view.

Een geschikte oplossing hiervoor is een melding vanuit Qlik view naar de accountmanager op het moment dat contracten ten einde lopen of het contractvolume bijna op raakt. Waarbij de accountmanager waarden kan invoeren, wanneer hij een melding wil ontvangen van het systeem. Hierdoor is de accountmanager zich meer bewust van de contractsituaties en kan worden voorkomen dat er geen contract is of te weinig contractvolume is. Een ingreep als deze zal de omvang van het contractprobleem zeker reduceren. Implementatie hiervan moet in samenwerking met Sales en de Qlik view applicatie beheerder.

Avebe create order instruction tekst

Specifieke informatie over de klant, die van belang is voor de order entry, is te vinden in Avebe create order instruction tekst. Hierin staat o.a. informatie over de packing proposal, route en forwarding agent, maar ook andere specifieke klantwensen. Deze 'Avebe create order instructievelden' zijn vaak onoverzichtelijk en incompleet. Indien deze informatie niet aanwezig is dient de medewerker een oude order te raadplegen om deze informatie te vinden en in te voeren/te controleren in de order. Dit is inefficiënt.

Een geschikte oplossing voor dit probleem is een vast template. Door gebruik te maken van een vast template kan er geen informatie worden gemist. Iedere medewerker kan (in geval van overname) de benodigde informatie snel vinden doordat deze voor iedere klant op dezelfde plek staat. Daarnaast kunnen specifieke klantwensen die normaliter in dit tekstveld staan niet meer gemist worden.

Het samenstellen van dit template en de implementatie hiervan kan gedaan worden door de order entry medewerkers met sturing van de manager.

5.2 Algemene aanbevelingen

1. Uitzonderingen (algemeen)

In het proces zitten veel uitzonderingen. Deze maken het proces complexer en creëren extra werk en moeilijkheden, wat leidt tot diverse vormen van verspilling. Daarnaast hebben deze uitzonderingen een negatief effect op de flexibiliteit en belemmeren ze de mogelijkheden tot automatiseren. Voorbeelden hiervan zijn de Franse warehouse orders, het vooraf factureren van enkele klanten, klanten met zowel LTL-orders als FTL-orders, de administratie fee voor enkele klanten (€35,- zk08), enzovoort.

Aanbeveling: Dit onderzoek bood te weinig tijd om specifieke uitzonderingen in het proces te bestuderen. Om deze reden wordt aangeraden hier een apart onderzoek voor te starten.

2. Order entry/Customer service department

Uit deelname in het proces blijkt dat intern niet altijd duidelijk is welke taken behoren tot CSD of order entry. Om dit te verduidelijken zou de manager een instructie kunnen maken.

3. Beslissingen nemen voor de toekomst

Als Avebe het ordermanagement in de toekomst anders wil gaan aanpakken en wil automatiseren (bijvoorbeeld met EDI, een portal of inlezen d.m.v. AI), zal Avebe de klanten moeten voorbereiden op de toekomst. Avebe heeft het afgelopen jaar veel gevraagd van de klant. Uit interviews met accountmanagers blijkt dat stappen één voor één genomen moeten worden. Om deze reden is het van belang dat Avebe beslist hoe het bedrijf hier in de toekomst sturing aan gaat geven met het oog op order entry.

Door middel van bovenstaande maatregelen kan het efficiëntieprobleem in het order entry proces van Avebe worden aangepakt, en kan er zal meer flow in het proces komen, wat leidt tot minder verspillingen, meer structuur en meer overzicht. Dat leidt in minder onduidelijkheden of complicaties, in meer flexibiliteit en brengt automatisering dichterbij.

6. Reflectie op het onderzoek

Terugkijkend op mijn afstudeeronderzoek bij Avebe zijn er drie onderwerpen waarop ik wil reflecteren:

- Beperkingen van het onderzoek
- Bruikbaarheid van het onderzoek
- Persoonlijke leerervaring

Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek begon kort nadat er bij Avebe een organisatieverandering had plaatsgevonden. Eventuele frustraties en 'chaos' die verband hielden met deze organisatieverandering hebben mogelijk effect gehad op de resultaten van het onderzoek, bijvoorbeeld op het defectschema.

Verder heb ik me tijdens mijn onderzoek voornamelijk gericht op procesaspecten (belemmeringen, verspillingen en efficiëntie). De manager/opdrachtgever had vanaf het begin een visie en verwachtingen die me in een bepaalde richting stuurden, en waarover ook geen discussie mogelijk was. Wellicht had een aanpak vanuit een breder bedrijfskundig perspectief tot andere inzichten geleid.

Een ander punt is dat de medewerkers van de order entry in het verleden heel kort zijn gehouden. Het zou kunnen dat zij niet alles hebben durven zeggen in de interviews. Daarnaast is een groot deel van de geïnterviewde medewerkers al langer dan 15 jaar bezig met order entry. Mogelijk wilden/willen zij geen veranderingen, of kunnen ze zich geen veranderingen voorstellen. Niet alle medewerkers hadden bovendien baat bij het onderzoek. Wellicht hebben ze daarom niet alles verteld of wilden ze snel van de interviews af. Dit zou effect hebben kunnen gehad op de resultaten.

Daarnaast was er bij het introduceren en invoeren van het defectschema lichte weerstand bij de medewerkers. Deze "hadden het al een keer moeten doen en daar was niks mee gedaan." Uiteindelijk is onder druk van de manager het schema wel geïmplementeerd, maar is het vanwege beperkte controlemogelijkheden niet gegarandeerd dat deze schema's goed zijn ingevuld.

Tot slot heb ik in dit onderzoek geen benchmark kunnen doen met andere bedrijven, in het bijzonder hun aanpak met betrekking tot order entry. Een dergelijke vergelijking had kunnen leiden tot andere uitkomsten.

Bruikbaarheid van het onderzoek

Ondanks bovenstaande beperkingen ben ik ervan overtuigd dat het onderzoek en de oplossingsaanbevelingen die in hoofdstuk 5 zijn gegeven bruikbaar zijn.

Allereerst is dit onderzoek methodisch uitgevoerd. Het order entry proces is vanuit verschillende perspectieven onderzocht. Het onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt waar de knelpunten zitten, en hoe groot deze problemen zijn. De geboden aanbevelingen zijn concreet, en ze zijn gemakkelijk en kosteloos te implementeren.

Het onderzoek heeft een ander belangrijk resultaat opgeleverd: bewustwording. Dit gaat om bewustwording in brede zin. Door met verschillende mensen, bijvoorbeeld accountmanagers, order entry medewerkers, applicatiebeheerders, de manager en anderen te praten over de problemen die spelen, wordt iedereen zich bewust van zaken die de eigen afdeling overstijgen, en worden mensen aangezet om samen tot een oplossing te komen. Ten tweede zijn de medewerkers in de order entry zich meer bewust geworden van het principe van 'continue verbetering'. Ten derde is de manager van de afdeling op de hoogte gesteld van het feit dat order entry medewerkers veel meer doen dan alleen orders invoeren in SAP, wat eigenlijk maar 27% uitmaakt van de werktijd. Tot slot zijn dankzij dit onderzoek problemen in kaart gebracht die de automatisering van Avebe in de weg zitten. Deze zijn samengevat in concrete aanbevelingen voor de toekomst, inclusief voor automatisering.

Persoonlijke leerervaringen

Terugkijkend op het afstudeerstageproces zijn er zeker dingen die ik anders zou doen. Allereerst zou ik mij voorafgaand aan de opdracht nog beter verdiepen in de verwachtingen van de Hanze en de verwachtingen van het stagebedrijf. Ik zou de opdracht beter in kaart brengen, om te kijken of deze concreet en geschikt is, en er eerder met zowel mijn Hanzebegeleider als met mijn stagebegeleider/opdrachtgever over spreken. Wellicht was het goed geweest om bij de start van het onderzoek duidelijk op papier te hebben wat de verwachtingen van de laatste waren. Nu had ik vanaf het begin een gevoel dat wat de opdrachtgever verwachtte niet helemaal paste bij het perspectief van de opleiding.

Los hiervan heb ik tijdens de stage en het onderzoek veel geleerd, ook over mezelf. Wat ik tijdens mijn studie heb geleerd, kon ik goed situeren. Ik heb een veel beter beeld van hoe een van oorsprong regionaal bedrijf internationaal opereert, en wat er allemaal bij komt kijken om een bedrijf draaiend te houden. Ik ben meer te weten gekomen over het type banen binnen een en hetzelfde bedrijf, en een goed beeld gekregen van hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Ik heb gezien en gemerkt wat het betekent om in teamverband te werken, of tussen afdelingen. Ik weet ook beter wat goed bij mij zou passen, en wat niet. Deze stage heeft mij doen beseffen dat ik goed moet nadenken over mijn vervolgstudie, niet alleen de richting daarvan, maar ook de plaats.

Referenties

Actieonderzoek doen. (z.d.). boomhogeronderwijs.nl. Geraadpleegd op 16 maart 2023, van https://www.boomhogeronderwijs.nl/media/18/tonnie_van_der_zouwen_-_actieonderzoek_doen_9789024415533.pdf

Avebe. (z.d.). *Binden & bouwen 2.1*. <https://avebe.sharepoint.com/sites/Avebe-strategy/DocumentsNL/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FAvebe%2Dstrategy%2FDocument%2FStrategie%20%2D%20algemeen%2FStrategieboekje%20Binden%20%26%20Bouwen%202%2E1%2Epdf&parent=%2Fsites%2FAvebe%2Dstrategy%2FDocumentsNL%2FStrategie%20%2D%20algemeen>

B. (z.d.). *Blackboard Learn*. © 1997-2023 Blackboard Inc. All Rights Reserved. U.S. Patent No. 7,493,396 and 7,558,853. Additional Patents Pending. https://blackboard.hanze.nl/webapps/blackboard/execute/announcement?method=search&context=course_entry&course_id=356929_1&handle=announcements_entry&mode=view

B. (2022). Procesoptimalisatie-modellen: wat is populair in 2022? In *Breinstein*. <https://www.breinstein.nl/nieuws/procesoptimalisatie-modellen-wat-is-populair-in-2022/>

Bragg, S. (2022, 8 november). *Order entry definition* — *AccountingTools*. AccountingTools. <https://www.accountingtools.com/articles/order-entry#:~:text=What%20is%20Order%20Entry%3F,internally%20as%20a%20sales%20order.>

Brown, S. J., & Swartz, T. T. (1989). A Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing*, 53(2), 92. <https://doi.org/10.2307/1251416>

Bureau Tromp B.V. (2021). Lean denken in 6 stappen. In *Bureau Tromp*. https://bureautromp.nl/lean-denken/?gclid=EAIaIqobChMI8_SI4PPY_QIVUMfVCh1MyQHBEAAYASAAEgKymPD_BwE

GEMMA Online. (z.d.). <https://www.gemmaonline.nl/index.php/Werkproces#:~:text=Een%20geordende%20reeks%20van%20processtappen,bedrijf%20of%20een%20andere%20organisatie.>

Gertjanschop. (2023, April 25). Business Process Redesign - Managementmodellensite. Managementmodellensite. <https://managementmodellensite.nl/business-process-redesign/#.ZEZjSvxBwuU>

Gosiger. (n.d.). Value Stream Mapping in 7 Steps. <https://www.gosiger.com/news/bid/180819/value-stream-mapping-in-7-steps>

Huizingh, K. R. E. (2019). *Innovatiemanagement*.

INK-managementmodel – INK. (z.d.). <https://www.ink.nl/modellen/ink-managementmodel/>

Kluijtmans, F., Kluytmans, G. J. G., & Kampermann, A. W. T. (2017). *Leerboek human resource management*.

Koolijman, B., & Tromp, R. (2021). *Lean Six Sigma van A tot Z: Praktische tools, templates én tips*. Bureau Tromp B.V.

Lean Six Sigma Groep. (2020, 2 september). *FMEA - Lean Six Sigma Groep*. <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/fmea/>

Lean Six Sigma Groep. (2023, 13 maart). *Wat is Procesoptimalisatie?* - Lean Six Sigma Groep. <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/procesoptimalisatie/#:~:text=Procesoptimalisatie%20is%20het%20verbeteren%20van,ingezet%20om%20organisatiedoelen%20te%20bereiken>.

Leen, J., & Mertens, J. (2017). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*.

Nooij, W. (2022, 1 april). *Lean verspillingen, 8 vormen kort samengevat* - Lean Wiki. Lean Wiki. <https://lean-wiki.nl/toolbox/lean-verspillingen/>

Principles of Prioritization. (2020, 18 september). Spencer Greenberg. <https://www.spencergreenberg.com/2020/09/principles-of-prioritization/>

Root Cause Analysis. (z.d.). Root Cause Analysis. <http://rootca.weebly.com/index.html>

Skoledo. (2021, 3 augustus). *Mijn account* | Skoledo. <https://www.skoledo.com/mijn-account/courses/>

Stuive, R. (2019). *Procesmanagement*.

Van Dale. (z.d.). <https://zoeken.vandale.nl/>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*.

Bijlagen

1. Interviewvragen order entry medewerkers
2. Flowchart huidige proces
3. Interview analyse schema
4. Visuele weergave SAP en mailbox
5. Output brainstormsessie
6. Interviews current/future state
7. Defectschema (algemeen)
8. Defectschema's (individueel)
9. Interview bevroezingsplan
10. Interview x
11. Interview x
12. Voorbeelden Avebe orderinstructie teksten
13. Aantekeningen gesprek x
14. Aantekeningen gesprek x
15. Flowchart gewenste proces

1. Interviewvragen order entry medewerkers

This interview is an addition to the previous activities that took place. The purpose of this interview is to get a better picture of the “current situation” at the order entry department. In addition, the second intended goal is to create a better picture of the “future state” or, the desired situation/ideal situation in the future.

First of all, a few questions about the current situation. This is followed by a few questions about the desired situation.

Current situation/current process

1. Besides entering new orders, what else do you do during a working day?

Can you describe the other tasks/activities which you perform on a day, besides entering new orders?

What do you encounter on a working day?

2. How often do you estimate that such activities occur on average in a day?

3. How much do you estimate that you spend on average per task per day?

4. What is the ratio between pure order entry and all the other activities?

Future state

The second part of this interview is about what you would like to see changed in the future regarding the order entry process. Also called the “future state”.

Helping questions:

-> Are there tasks that you consider unnecessary or tasks that take up an unnecessary amount of time?

-> What other problems do you encounter in your current work (with regard to O-E)?

-> What frustrations do you have at work?

-> What is missing in the process?

-> What wishes do you have regarding the process?

-> What would the perfect situation look like in your opinion/future perspective?

5. What else would you like to see changed in the order entry work process itself?

6. What else would you like to see different in the activities (besides the order entry itself)?

How do you see the future of order entry for Avebe (when you think outside the box)?

Closing

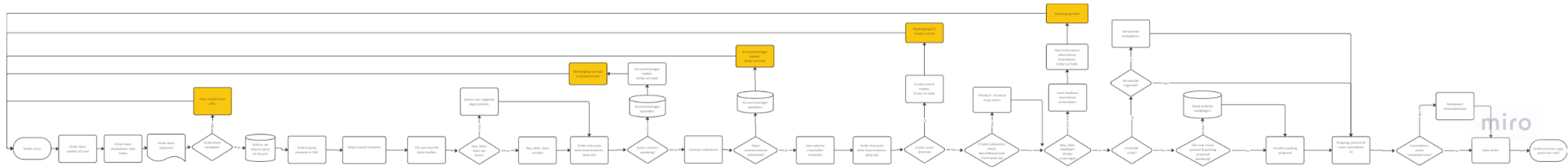
Thank you for your time.

Final question; would you like me to send the transcript to you so that you can make any additions?

2. Flowchart huidige proces

Hieronder is de flowchart van het huidige proces weergegeven.

Hieronder is de flowchart van het huidige proces weergegeven.



3. Interview analyse schema

Huidige situatie
Werkactiviteiten:
Verhouding order entry/andere zaken:
Gewenste situatie
Onnodige taken/onnodig veel tijd taken:
Problemen op een dag:
Frustraties m.b.t. het werk:
Missende zaken in het proces:
Wensen m.b.t. het proces:
Perfekte situatie in de toekomst:
Beoogde veranderingen:

Order entry mailbox

X

X

Afbeelding basis scherm SAP

[illegible]

Afbeelding contractselectie SAP

X

Afbeelding itemselectie SAP

x

Afbeelding header SAP

x

5. Output brainstormsessie

[illegible]

6. Interviews current -en future state

Voor het onderzoek zijn interviews gehouden met de manager en alle medewerkers die deelnemen in de order entry.

6.1 Interview huidige en gewenste situatie x

Datum:	25-04-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	x
Functie geïnterviewde:	Manager afdeling ordermanagement
Extra toelichting (indien nodig):	Dit interview is niet opgenomen. De informatie in onderstaande is genoteerd tijdens het interview. Daarnaast heb ik het bestand met vragen e.d. tijdens het interview op het scherm getoond.
Duur interview:	25 minuten

PB: Dit interview is een aanvulling op de vorige activiteiten die hebben plaatsgevonden en een bevestiging van wat eerder naar voren is gekomen. Het doel van dit interview/gesprek is om een beter beeld te krijgen van de "future state" oftewel, de gewenste situatie/ideale situatie in de toekomst. De visie over de order entry afdeling in de toekomst.

Met het oog op de gewenste situatie. In voorgaande gesprekken heb je aangegeven dat je de volgende zaken belangrijk vindt en sommige zaken anders voor ogen hebt. Die zaken zijn:

- Efficiëntie in/om het proces verhogen.
- Doorlooptijd en bewerkingstijd verkorten.
- Geen fouten meer in het proces.

Dit behalen door:

- One Piece Flow creëren (met hoog FTR%).
- Grootste verspillingen/verliezen uit het proces te gehaald zijn.
- Minder onduidelijkheden in het proces en meer structuur.
- Gem. 10 min per order gemiddeld.
- EDI zou ideaal zijn.
- Dat medewerkers alleen de taken doen die binnen hun takenpakket vallen.

Het bovenstaande zijn zaken die al eerder naar voren zijn gekomen in anderen gesprekken. Hieronder volgen aanvullende vragen om bovenstaande te verduidelijken of aan te vullen.

Wat zou je verder nog anders willen zien in de order entry in het algemeen? Welk toekomst beeld heb je bij de order entry in het algemeen?

JB: Dat iedere medewerker het hele proces doet, van A tot Z. De entry zelf tot het maken delivery en shipment in 5-10 minuten per order. Dat elke medewerker A-Z helemaal oppakt, zodat de klant ook helemaal wordt meegenomen.

Uiteindelijk wil ik een EDI of order portal. Het idee van een order portal en de uitvoering hiervan ligt bij customer service. Maar er is nu de keuze gemaakt om het idee van een order portal uit te stellen.

Het idee van een klant portal is dat de klant daar ook de nodige documenten kan vinden, invoices opstaan, contracten op staan etc. Alles wat de klant nodig heeft om zaken te doen met Avebe. Dit is er helemaal nog niet. Alles gaat via email op aanvraag van de klant (halal, voedselveiligheid certificaat, etc.) soms hebben klanten dat nodig. Ook is het handig dat de klant dan onmiddellijk ziet wat de status is van zijn order is.

Met de huidige manier van werken zijn er nog teveel handelingen nodig en elke handeling is kans op een fout. Daarnaast zou iedere order die binnen komt door iedereen behandeld kunnen worden. Het zou niet uit moeten maken of een order uit Ierland of uit Estland komt.

PB: Wat zou je verder nog anders willen zien in het order entry proces zelf?

JB: Dat de klant zelf heel veel zou in kunnen geven, of formulieren gebruiken.

PB: Wat zou je verder nog anders willen zien in de activiteiten (naast de order entry zelf)?

JB: Die rompslomp moet eigenlijk weg. Met rompslomp bedoel ik onnodige handelingen & complicaties. De mens staat onafhankelijk van het proces, iedereen moet het proces kunnen uitvoeren.

De mensen moeten geen intikken zijn, maar de order controleren/coördineren. De klant moet het zelf zoveel mogelijk intikken.

Mijn opdracht toen ik op deze afdeling gezet was, was om te automatiseren en afdelingen samen te laten werken. Automatiseren loopt Avebe op achter t.o.v. koplopers in Nederland (bijv. bol.com etc.) Avebe heeft tijd verloren door in de afgelopen jaren weinig te investeren hierin.

PB: Om het bovenstaande verder aan te vullen en zaken te overdenken heb ik nog enkele hulpvragen hier (deze stonden op het scherm).

- > *Zijn er taken in jouw ogen onnodig of taken die onnodig veel tijd innemen?*
- > *Welke problemen kom je verder tegen in het huidige proces/werk (m.b.t. O-E)?*
- > *Welke frustraties heb je?*
- > *Wat ontbreekt er in het proces?*
- > *Welke wensen heb je?*
- > *Hoe zou de perfecte situatie er volgens jou uitzien/toekomstperspectief?*

Heb je naar aanleiding van deze vragen nog aanvullingen?

JB: Ik denk dat het meeste wel genoemd is. Customer master data niet op orde, credit limit, contracten onvolledig/niet op tijd, mensen zijn niet uitwisselbaar tussen de regio's/landen.

PB: Verder nog een paar praktische vragen.

Voorheen heb je genoemd dat er ongeveer 15k orders per jaar binnen komen. Ik heb dit nodig voor verschillende berekeningen later in het onderzoek.

Kan jij bevestigen dat ik uit kan gaan van 15K orders per jaar? Is dat actueel/relevant?

JB: In een normaal jaar 15k, afgelopen drie jaar waren het 15k p.j. Dit geldt voor verkoopkantoor Meerbusch.

PB: Kan jij bevestigen dat de steekproef met een voldoende grote steekproefgrootte en de data die gemeten wordt op dit moment, een goed beeld geeft over het gehele jaar?

JB: Ja dit kan goed dienen als startpunt en dat mag je van mij ook doorberekenen naar jaarbasis.

PB: Afsluiting.

6.2 Interview huidige en gewenste situatie

Datum:	26-04-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	1
Functie geïnterviewde:	Order Processor
Extra toelichting (indien nodig):	N.v.t.
Duur interview:	24 minuten

PB: Dit interview is een aanvulling op de vorige activiteiten die hebben plaatsgevonden. Het doel van dit interview is om een beter beeld te krijgen van de “huidige situatie” bij de order entry afdeling. Daarnaast is het tweede beoogde doel om een beter beeld te scheppen van de “future state” ofwel, de gewenste situatie/ideale situatie in de toekomst.

Allereest volgen een paar vragen over de huidige situatie. Daarop volgen enkele vragen over de gewenste situatie.

Ik kan ook mijn scherm delen als je de vragen wil zien.

AdV: Is misschien wel handig ja.

PB: Als het goed is zie je het nu.

Goed, naast het invoeren van nieuwe orders, waar hou je je nog meer mee bezig op een werkdag? Eigenlijk zijn dit drie vragen. Welke taken, activiteiten en werkzaamheden voer je nog meer uit naast het invoeren van orders en wat kom je dus allemaal tegen op een werkdag?

AdV: Over het algemeen verder nog bezig met klantcontact. En dat kunnen vragen zijn over van alles. Certificaten, levering, wijziging van de datum en hoeveelheden, vragen over wanneer de truck arriveert, als er vertragingen zijn in het vervoer moeten wij die doorgeven aan de klant.

PB: Oké, zijn er nog meer dingen. Dus; levering wijziging, order die misschien wijzigt?

AdV: Ja, ook.

PB: Verder nog zaken. Het liefst zo specifiek mogelijk noemen als dat zou kunnen.

AdV: Daarnaast heb ik ook nog vragen over de transportkosten.

PB: Wat voor soort vragen kunnen dit dan zijn?

AdV: In principe gaan de transportkosten automatisch, maar niet altijd. Dus dan moet ik even opvragen wat de transportkosten zijn, zodat ik die zelf handmatig kan invoeren.

PB: Oh oké. Die moet je dan invoeren voor de klant.

AdV: Ja.

PB: Oké dus; orders aanpassen, leverdatums aanpassen, certificaten opvragen, aankomsttijden doorgeven. Zijn er nog meer dingen die je moet doen, misschien bepaalde zaken coördineren?

AdV: Ja, dat is wel iets minder met klantcontact, maar natuurlijk achter het contract aangaan.

PB: Ja precies, maar dat is al redelijk proces gerelateerd natuurlijk.

AdV: En de credit limit problemen.

PB: Ja oké, maar dat is voornamelijk credit control mailen denk ik?

AdV: Ja

PB: Verder nog zaken die je tegen kan komen of die regelmatig voorbij komen?

AdV: Ohja, je hebt ook nog contact als het product niet direct beschikbaar is. Dat je dan van SCM support later te horen krijgt wanneer het product beschikbaar is.

PB: Oké, dus in principe als een dag hebt, dan doe je order entry en alle andere dingen die jouw dag vullen zijn opgesomd in dit lijstje?

AdV: Ja

PB: Oké top. Dan is verder nog de vraag hoe vaak deze activiteiten/taken voorkomen op een dag? Dus een schatting ongeveer van hoe vaak alles voorkomt. Of dat je in de week kijkt en dat je een gemiddelde per dag neemt.

AdV: Even kijken. Denk certificaten ongeveer 1 a 2 keer per week. Leverdatum wijziging denk ik zo'n twee keer op een dag. Aankomsttijd gerelateerde dingen denk ik één keer per dag. Leverdata die niet gehaald worden één keer per dag. Wijziging van de order denk ik wel zo'n vier keer op een dag.

PB: Dan hebben we het dus over een product of hoeveelheid wijziging, los van leverdatum.

AdV: Ja.

PB: Dan hebben we nog transportkosten.

AdV: Ik denk één keer per dag.

PB: Dan hebben we nog achter contracten aan gaan.

AdV: Ik denk zo'n twee keer per dag en credit limit denk ik ook gemiddeld twee keer per dag.

PB: Oké en dan nog contact over productbeschikbaarheid?

AdV: Ongeveer twee keer in de week.

PB: Dus als je dit bij elkaar optelt. En de order entry van ongeveer hoeveel orders per dag?

AdV: Ik zou zeggen gemiddeld 12 orders.

PB: En je hebt soms ook nog contact over als je niet zeker weet welk product het is?

AdV: Ja, heel soms ja. Maar dat is verwaarloosbaar.

PB: Hoelang ben je ongeveer bezig per taak die zijn opgesomd hier. Misschien eerst in het algemeen, die bovenste.

AdV: Ja, ik denk dat je ongeveer 20% mensen order invoeren bezig bent en 80% klantcontact.

Certificaten: 10 min totaal

Leverdatum wijziging: half uur per dag

Truck aankomst tijd: 20 min per dag.

Vertragingen doorgeven: 15 min per dag.

Order wijziging: 3 uur.

Vragen over de transportkosten (evt. invoeren): 15 min.

Contracten achteraan gaan: 30 min.

Credit limit (mailen): 30 min.

Contact over productbeschikbaarheid: 20 min.

PB: Oké, helder. Dankjewel. En dan volgen nu de vragen gericht op de toekomstige situatie. Over hoe jij het order entry proces en alles wat daarbij komt kijken in de toekomst zou zien. Ook wel de future state genoemd. Hiervoor heb ik een paar losse hulpvragen, hierboven (op gedeelde scherm) en daarna drie vervolgvragen.

Zijn er taken in de order entry die jij onnodig acht of die onnodig veel tijd innemen?

AdV: Ik zou dat direct credit limit en contracten zeggen.

PB: En als je kijkt naar al die andere activiteiten naast het invoeren van orders.

AdV: Transportkosten automatisch, dat zou anders kunnen.

PB: En als je verder kijkt naar die punten daarboven. Wat zou er in jouw ogen nog anders kunnen?

AdV: Ik weet het zo snel niet.

PB: Zijn er nog andere problemen waar je tegenaan loopt?

AdV: Ja, ik denk dat die mailbox heel onoverzichtelijk is.

PB: Oké, en heb je ook nog bepaalde frustraties of dingen die je tegenkomt tijdens je werk waar je een beetje gefrustreerd van raakt?

AdV: De vele wijzigingen van de klant.

PB: Verder nog dingen?

AdV: Dat als je geen contract hebt en of een credit limit en je weet dat je dat een paar dagen later weer opnieuw moet doen en dat het dan op de plank blijft liggen.

PB: Zijn er nog zaken die ontbreken in het proces?

AdV: Ik denk dat je wel wat meer met keuze menu's kan werken, maar dan moet je wel kijken of dat ook mogelijk is in SAP.

PB: Wat bedoel je daar precies mee? Vanuit de klant of vanuit jullie?

AdV: Vanuit SAP. Dat je een keuzemenu hebt van drie forwarders etc. dat je niet helemaal dat hoeft op te zoeken.

PB: Zijn er nog andere wensen die je hebt?

AdV: Een gestandaardiseerd purchase order formulier en misschien ook een standaard formulier wat klanten kunnen invullen voor vragen.

PB: Oké. En hoe zou de perfecte situatie er volgens jou uitzien als je kijkt naar order entry en het werk wat je doet.

AdV: Meer standaardisatie en daarmee ook overzichtelijker, meer controle over de klant en ook een minder foutgevoelig proces hebben.

PB: Dan bedoel je met route e.d.

AdV: Ja klopt ja.

PB: Dan volgen nu nog concluderende vragen m.b.t. het toekomst perspectief. Dit kan wat herhaling zijn.

Heb je verder nog ideeën over een bepaald systeem o.i.d./

AdV: Ja, ik zou dan met standaard order -en vraag formulieren werken. En ook duidelijke regels naar de klant toe. Bijvoorbeeld m.b.t. orderwijziging.

PB: En als je kijkt naar het werkproces zelf? Heb je dan nog een bepaalde wens?

AdV: Ik denk een betere en duidelijkere mailbox.

PB: Je zou de mailbox wel willen houden of heb je nog andere ideeën hoe dit anders zou kunnen?

AdV: Nee wel behouden, maar door die standaard formulieren dat je direct weet voor wie het is.

Dat je mailboxen gespecificeerd per land hebt bijvoorbeeld en dat de klant moet aangeven waarvoor het is.

PB: Je zou nog wel iedereen zijn/haar eigen land laten doen of dat iedereen alles doet?

AdV: Het zou wel handig zijn dat iedereen alles kan, maar vanuit klantcontact oogpunt zou ik iedereen wel zijn eigen regio laten behouden.

PB: In die activiteiten daarnaast, zijn er nog dingen die je anders zou willen zien?

AdV: Dat voor de klanten de mogelijkheid er al is om een order te sturen terwijl er nog geen contract is. Misschien met zo'n gestandaardiseerd formulier dat de klanten alleen producten kunnen invullen waar een contract voor is.

PB: Oké, helder. Zijn er verder nog dingen die je kwijt wil n.a.v. het voorgaande?

AdV: Nee, ik denk dat dit het wel is. Ik denk dat standaardisatie een hoop gaat oplossen.

PB: Afsluiting.

6.3 Interview huidige en gewenste situatie

Datum:	26-04-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	2
Functie geïnterviewde:	Order processor/sales assistent
Extra toelichting (indien nodig):	N.v.t.
Duur interview:	31 minuten

PB: This interview is an addition to the previous activities that took place. The purpose of this interview is to get a better picture of the “current situation” at the order entry department. In addition, the second intended goal is to create a better picture of the “future state” or, the desired situation/ideal situation in the future.

First of all, a few questions about the current situation. This is followed by a few questions about the desired situation.

Besides entering new orders, what else do you do during a working day? Can you describe the other tasks/activities which you perform on a day, besides entering new orders?

SK: Changing customers’ orders, delivery date changes, contact with customer about delay or earlier orders, contact about credit limit, reminders to credit control, emailing and reminding about missing contracts, contact with customers about overdue invoices and contact with haulier about delivery times etc.

PB: Okay, thank you. How often do you estimate that such activities occur on average in a day and how much time do you estimate that you spend on average per task per day?

(De taken waren meegeschreven in een document welke zichtbaar was op het scherm.)

SK: Let mee see. Changing customers’ orders around eight times per day. I think it takes around ten minutes each time.

Changing delivery dates on average six times per day and around five minutes each.

Having contact about delay or earlier arriving delivery’s around eight times per day and I think five minutes each time.

Emailing about new credit limits which have been exceeded on average six times per day. Takes about two minutes per time. And emailing with credit control to send reminders also around six times 2 minutes.

PB: Okay thank you. Then emailing about contracts, reminders to customers with overdue invoices and contact with the haulier are left.

SK: Yes, let me think...

Emailing about missing contracts on average six times per day and again two minutes each.

The sending reminders to customers with overdue invoices around eight times per week. This takes around 5 minutes each.

Last contact about delivery times with hauliers. This takes around 5 minutes each time and this occurs maybe three times a week.

PB: Okay, and if you look at the order entry and the other activities besides entering orders. Can you tell me what the ratio is between them in percentages. Like when you put them on a scale.

(Vanaf dit punt is er helaas iets mis gegaan met de opname. Het volgende wat u leest is gemaakt uit aantekening die gemaakt zijn tijdens het interview.)

SK: It is very difficult to say. It is different every day.

PB: Okay I understand, but on average? If you estimate.

SK: It is difficult. I don't know. I can't say.

PB: Okay. Well, then we are at the second part of the interview. This part is about what you would like to see changed in the future regarding the order entry process. Also called the "future state". How you would like to see the order entry work/process in the future.

So, the first question. Are there tasks that you consider unnecessary or tasks that take up an unnecessary amount of time?

SK: Send reminders to customers about overdue invoices, requesting contracts from the account managers. Credit limit ofcourse.

PB: Okay, and what other problems do you encounter in your current work when you look at order entry itself.

SK: No real problems.

PB: Do you have any frustrations regarding your work?

SK: Sometimes when the system does not work and ofcourse the problem with the contracts and with credit limits.

PB: Okay, and are there also things missing?

SK: Access to the forecast on the agreed volumes with the customer.

PB: What wishes do you have regarding the process? What would the perfect situation look like in your opinion? What is your future perspective of the order entry work? What would you like to be changed?

SK: I would like to have access to the forecast, also that we can start the contracting process. Also in the mailbox, that we can see from which customers the orders are and for communication internally.

PB: Okay, further more?

SK: In general entering orders without problems and always product allocation.

PB: So, the first time right must be improved?

SK: Yes, no problems with contracts and credit limits etc. and that customers don't change the orders that often anymore.

PB: Thank you, we have had all questions. Any things to add?

SK: No.

PB: Closing/ending.

6.4 Interview huidige en gewenste situatie

Datum:	26-04-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	3
Functie geïnterviewde:	Order processor/sales assistant
Extra toelichting (indien nodig):	N.v.t.
Duur interview:	43 minuten

PB: I will share my screen. Yes, here we are. So I will explain a bit and then I will make it quick. This interview is in addition to the previous activities that took place. The purpose is to get a better picture of the current situation at the order entry and the order entry work. And the second intended goal is to create a better picture of the future state or the ideal situation in the future. So first of all, I have a few questions about the current situation and then about the desired situation. So the first question is, besides entering new orders, what else do you do on a working day? What other activities, tasks do you perform on a day?

SL: When I receive an order, I first look up what the sold-to ship-to is and whether there's a contract. When there's no contract, I contact the sales manager for a new contract. When the customer tells me that he has not yet received the order confirmation, I look up and I can tell him that I could not yet issue the order for the contract, for example. But there are some customers where I'm not allowed to tell them that the contract is the reason. When the order is booked, often enough customers change the orders. They change the delivery date, they change the pickup date, they change the quantities, they mix up quantities. This is also a normal business. When I have a contract and I want to book the order, I sometimes have no credit limit, but all these things are known. These are the normal problems we have in the normal workday. This morning, for example, yesterday I was not in. This morning, I have used, I have worked almost three hours inclusive of our morning meeting only to read emails and to find out what has to be done first. Only the email reading part of the work is immense sometimes.

SL: It's depending, but at the moment, it's awful. The more that Sabine is not in, I have looked up this morning first, my own, the normal Sylvia Lange inbox. Then I have looked up the Sabine Engwer inbox. Then I have looked up the Klaus Schönepauck inbox. Then I have looked up the inbox, Sylvia Lange in the order entry box. Finally, I have looked up, in the main order entry box, if there are emails for me. I've looked up what had been done by my colleagues yesterday and what is remaining on the desk to be done today.

PB: Okay.

SL: What else?

PB: You said before, you're a lot of reading emails and answering customer questions and emails. So if you look at that, what are they asking, for example? You said they changed orders, like delivery date, quantity, credit limit.

SL: There's a wonderful for example, at the moment, we had an order which was booked for sea transport to Greece on Friday or Monday. The customer wanted to have it earlier by sea. We cannot deliver earlier, then he requested us to send it by road. We contacted Jan Klöck because we don't have a rate or forwarder on the list for road transport to this customer to Greece. So he

checked up, he found a forwarder for road transport. He found out what it will cost. We canceled the sea order with all the shipment bookings and everything which was done. We booked the order for transport by road. I added the surcharges because the road transport is much higher, almost the double price of sea transport. I did all this and yesterday afternoon or this morning, the customer came back and said, oh, no, now we want it again by sea. Half of the day I'm bothering with this order. I just asked Jan Klöck to check with the road forwarder now, whether we will have extra cost when we cancel it now. I told the agent that we cannot deliver by sea to the same date we had confirmed originally because we have to arrange a new shipment, which for sure will be later than it originally was.

SL: I need the confirmation of the customer that he accepts this, again, delayed delivery date because otherwise I have to change it back to road probably. This is a job today. This is wonderful. Yesterday, I changed another order, for example. This didn't come from the customer, this came from the back office because SAP had confirmed me the delivery next week of 24 pallets of a special product. Now the warehouse found out that we only have 15. Everything had to be changed there again and I now informed the customer. The consequence is that I will deliver now 15 pallets in a 45 feet container and I will have to deliver the rest as soon as the new material is available. I will try to convince the customer to add these nine pallets to another order to combine it so that then we again at least have a full container. But all these are things and you must do it immediately. You don't have the time to say, I put it aside and I do it later.

PB: Yeah, I get it. So it's a lot.

SL: I've booked one order, one regular order, which was for delivery next week, but I have a contract. I have no credit limit problem. I had a regular order and I was very happy that I was able at least to book one order, one regular order.

PB: Yeah. So most of the job, for example, if you have a working day, 30% is about entering orders and the other 70% is changing and questions and coordinate, transport and so on.

SL: Problems with availability of products and then you have to check whether a customer can use other product, whether they can use another packaging. Then for the other packaging, you need a new contract or you need Robert Hulton to change the contract in SAP because you need a contract when you have another material number. But it may be 30% regular order input and the rest is extra work besides. That's possible. I don't know whether this is the exact rating, but it can be.

PB: Speaking of everything besides order entry itself, like entering orders itself. If you look at this list, when you describe your day.

SL: I cannot give you minutes or percentages at the moment about it. This is changing from day to day. I'm sorry, I cannot.

PB: But for example, when the customer changes orders, like the quantity, for example, how often on average does it happen in a week or on a day?

SL: I cannot tell. I don't know. I'm doing the list now. When you get the list, you will get an overview. But unfortunately, last week I forgot to write down the order changes by customers. I already noted it in the list. On Monday, for example, I had four changes by the customer.

PB: Right. Okay.

SL: I booked 3 orders without problems. For 1, I had no contract, for 1 there was no credit limit, for 1 there was a PA block, for 1 there was a Z5 block. For 2 of these orders the problems could be solved and there were 4 orders which were changed by the customer. So that's an example. But I cannot give you an reliable number of changes.

PB: Okay. If you look at these activities, how much time does each take of the day if you estimate. Order entries, for example, 10 orders may take 10 minutes so 100 minutes total. So for this, can you say something?

SL: I cannot estimate it.

PB: It is different every day?

SL: It changes every day, yes. Sometimes it is quite quiet, you receive orders and put them in. We have 1 or 2 changes, or 1 or 2 delays for example due to the strikes in France that you have to inform the customer. You can work up other things that you have under this, but on Friday, Monday and today for example it's really awful.

PB: Okay.

SL: But this changes, I cannot tell you 'I need 200 minutes for this and 300 minutes for something else.' Not possible. Maybe the colleagues have a better overview but I don't.

PB: If you just look at order entry itself, when you have for example 7 or 8 hours a day. When you look at order entry itself and all the other tasks like reading emails, answering customer questions etcetera, how long does it take on average to coordinate all the other things expect from entering orders?

SL: The rate is 30% for orders and 70% for the rest. Maybe that is a realistic value, I don't know. Because the lowest work is issuing an order when you have everything in SAP. Then it takes 2 minutes and you have it booked. But often enough you have to pick it up and up again. You only have problems. And this is our regular job. I'm doing this for 19 years now.

PB: Okay, I get it.

SL: The change that the aim is to only put in orders is new, which we are trying to do for 4 months now.

PB: Yes, I get it. You are in the middle of everything, you are coordinating everything, but customer service is...

SL: They take over the part of quality notifications, credit notes, sending out documentation for the products and all these things. When I receive something like this I forward it to CSD.

PB: Okay, I get it. Then the second part of the interview or conversation is about the state, about how you would like to see order entry, the work in the future. So I have a few questions here. I will just start. Are there any tasks you consider unnecessary or take up an unnecessary amount of time in your work?

SL: No, because all these things have to be done. The problem is do you want to serve a customer of 19 years, the most important goal of ours is to serve a customer. To do everything that is possible and payable to serve a customer. This is including for example foreign languages. Everything has changed and we only try to concentrate on issuing orders. If the aim of the

company is to get everything automatized and get rid of us. Why do you ask me what should be changed? I know that it is not your responsibility, I'm aware.

PB: No that is not it, but when you look for example at the work like the service part you mentioned. All these things like changing orders and so on, are there any things for example when there is no contract you have to email the sales manager etc, which is taking a lot of time. This may be unnecessary. That kind of time.

SL: But the sales manager doesn't receive each order, so he doesn't know for which order he has to make a contract for example. From David, the main distributor is in Spain. For a lot of materials he has made a forecast for half a year and David could issue contracts. There are some products, I think dextrines, for which the agent / distributor did not make a forecast and so for each order we receive, David has to make a new contract. Normally he doesn't see the orders. I receive them, I look up whether I can put it in and where I need the contract and then I contact David.

PB: Okay, I get it. Are there any frustrations, for example, you mentioned earlier that the customers are changing the order and then changing it back...

SL: Yes, and it will cost us. I'm quite sure we have to pay for these games. But it depends if it is an important customer. When they say we must have it they will get it. That is normally the way how it went up to now. Maybe it will change in the future.

PB: Are there any frustrations you face in your work? It can be everything. In the mailbox, or...

SL: In the mailbox, I already spoke last week with Henrian. We spoke about it already in the teams meetings in the morning that there are so many read emails in the order entry box. Normally when it's read, someone has read them and if it was for him, he has to take it in his own box or he has to put it on unread. So normally there should be no unread emails. This is something that I don't like. Or that there are so many emails without customer name or order number. But this applies internally but also for the customers. They don't give us our order numbers when they come with changes. With some luck, they will give us their own order numbers or they say 'my next order must be changed.' And then you try to find it out. These things take time.

PB: Are there also any other frustrations? Or maybe the next question: is there something missing in the process? Do you maybe have a solution for a certain problem?

SL: No, believe me. If I had solutions the last 18 years I would have told you or order management. We have made some changes, there were amendments. But I can't tell you: make this better.

PB: So in your opinion, nothing is missing?

SL: Nothing is missing, I don't know what can be changed. I know that Avebe is going to make a lot of changes now to automate customer orders, to prepare customers to go to portals to do most of the work we are doing now. The customers should do themselves in the future. But I don't know what the status is, I don't know what IT possibilities are so I cannot tell you in any way in this regard. The management in the Netherlands has to find the possibilities. For the process I'm doing now, I'm doing the same I did since I'm working here. I always do my best with the possibilities I have. When I see something which we can do better I propose to do it in another way. It is not that I have a table full of ideas of changes that can be made.

PB: No, but maybe you are facing certain problems and you thought there is missing a solution for that problem. For example, when a customer emails you with a question or a change or whatever, they don't use the avebe order number in their mail.

SL: This is something that could be better, but how can we tell it to 300 customers? I can send back the email saying 'give me my order number'. This I can do, I can train the customers. In the end they won't, I know this.

PB: That is difficult of course. Maybe you have some missing things. Next questions: what wishes do you have? Do you have any wishes, for example that?

SL: No, because I don't know what the final aim of the company is.

PB: But you personally, like the work you do, such as the service to the customer and order entry? Are there any things you wish would be better? For example with no contract, with credit limit.

SL: Yeah, of course. If I always have a contract it will be easier. If I always have credit limit, it will be easier. But on the other hand, when I book an order and the moment of loading there is no credit limit, in the future the credit control will take over the work. So that is already good. Don't know whether it's good for the procedure. Normally when the customer knows at the beginning that they will become a problem at creditability. Not late in the procedure. But I don't know how avebe is going to manage this.

PB: But just you personally, it is not a thing about what avebe or management wants. If you work in the process, and the way it goes now, for example with the email would you like something different. Or in SAP would you like something different? Or would you like something different in general? No wishes, it's perfect like this?

SL: No, it's not perfect. But what avebe is going for. Just an hour ago, a customer of us in the order confirmation told me, because normally he would like the goods in Spain this week. But I have not yet booked this order because 1 product for 2 bags I have no contract. It's for trial, it's a regular order where he edits 2 products for trials and for 1 of these products I have no contract. Now he asks where is my order confirmation. I told him I cannot book the order yet except you accept without this product. Then he answered to me: yeah, but you can use the contract for this. Then I looked this contract up and saw that this contract that was made was only valid in March. And I replied to him: this contract was only valid in March. 'Yeah, so please change it.' No, I cannot change it. But he put David in copy and David will have to issue a new contract and he already knows about it. David made a new contract and I saw it was still pending at Avebe for approval. Because, you know, a contract has to go I think through 8 people at Avebe before it gets sent to the customer to be signed. I cannot book this order because for these 2 bags I have no contract. And I have to tell the customer 'sorry, I cannot book it.'

PB: Yeah, I get it. So it would be best if everything would go smoothly through the process, and credit limit and no contract would be solved.

SL: Yes, this would be perfect. Contract available, credit limit available, product available, no change of packaging, no change of delivery dates, no problems with forwarders, no delays with shipments. Then everything will go smooth and can be done automatically.

PB: You mentioned forwarders.

SL: Sometimes they have truck or they are now in strikes in France, trucks are delayed and we receive again and again messages about delays and have to forward them to the customers so the customer is also informed that he will receive the goods later. But this is daily business.

PB: Yeah, I get it. So this would be the perfect situation?

SL: Yeah. When all this on your file is no longer necessary. This would be the perfect situation. There we can see the volumes. There we can see what is disturbing us. This file you send us, this is good to see, because these are the things that cannot be seen in SAP. You can see what shipments are not yet made. This you can see in SAP, but all these questions which are not issued, you cannot see in SAP.

PB: In a week or something I will give back the information and tell something about it. At least I will make it useful in general.

SL: Maybe the colleagues could give you a better overview about these things, but sorry, I have no overview about this just because this is changing constantly. And the day to day was really awful. 2,5 hours to read emails. It is incredible. And it is not acceptable normally.

PB: No, I get it. My last question, maybe it's a bit of repeating one, but if think for yourself, what would be the perfect process? What would be the perfect way of working? Would you like to keep it with the email box and SAP, or would you like to have it done another way? Can you maybe describe what you would prefer?

SL: Now that we are working with the order entry box, I don't see another possibility to change it again. In the beginning, we had proposed to use at least 2 order entry boxes to keep an overview, but this one and only order entry box was introduced and now we have to defer the problems. So we cannot go now to the customers and tell them 4 months ago we have introduced a new system and we want to change it now. I mean, we can do it but it wouldn't be good.

PB: Without thinking about customers, how would you like to see the process? In what shape would you put it?

SL: I have no big expectations. I don't know if you know, but I will retire next year. Whatever is coming there, I wouldn't be concerned.

PB: No but for other people for the future. If it is on you, you would like to keep the email box like this and you would like to keep the order entry in SAP like this?

SL: We have to work with the way it is now. We have been working with it for years, 20 years, 30 years 40 years, perfectly and now it was changed, everything was changed and now we have to get on with it. What do you want me to say now? Me, I don't see a better way.

PB: So you would just like to keep it like this.

SL: When we are going in this direction, the management is going in to, it's their decision. It's not my decision. I don't have any IT experience to say we should change to another IT system.

PB: No, but you can say without technical advice or technical ideas, I would like to have a customer portal with a website, where they can put in a standard order form or whatever, something like that.

SL: This would be of help, of course. Sorry to say, but as far as I know our customers maybe some would use it, but the rest of them would not consider this possibility. You can try to force

them, but customers are not even able to give us the correct product name. For each product you have to find out what product they want. You only get modified starch. You can train them to use an order form, where they are forced to put in the correct names and quantities and delivery terms and all this information. And when this goes automatically to SAP it's even better, the less work we have. But I'm not sure our customers will take up all these possibilities. The idea is good, but we shall have to see if it can be used in practice.

PB: Yeah, but that is another thing. If you think out of the box. If it's possible or not doesn't matter, but how would you like to see it? You think with a certain order form would be better?

SL: Yeah, for example, when the customers sends an order form and I see there is no contract I can send the order form to sales manager and he will find all the information to issue a new contract. Then it's no longer necessary that I take my list and find out the sold-to number and material number for which we need a contract for example.

PB: It would also be better if you don't have to look up the sold-to and ship-to number. When you keep thinking out of the box, are there any other things you would like to see or nothing special?

SL: No, customers pay in time their invoices would be helpful. But all this is out of my responsibility.

PB: Yeah, I get it. Okay, if you look at the questions above and the things we spoke about, are there any other things you would like to say or other suggestions?

SL: No at the moment, because everything is depending on the changes which will come from the Dutch side what our work is concerned. Now the planning is to automate the procedures. We shall see. What will come, when it will come.

PB: Yeah, that will take a long time for sure.

SL: Yeah, but for the time being, like I said, we do the job for 10 years, 20 years and if we could do it better before we would have said it. We are not waiting for the change of organization to get very good new ideas how to do our work. We would have done our best work before already.

PB: Yeah I get it, but when you think out of the box like 'oh maybe this is a good idea'. Even though it doesn't work maybe, but just ideas. When you have a few ideas, someone could come up with other ideas etc.

SL: From my side, I don't have ideas, I'm sorry. If I get an idea, I will tell you or whoever. But at the moment, I try to solve the problems with the means I have.

PB: Which goes perfect I think...

SL: Not with the greek orders, not some Spanish orders, with the 2 bags. A full truck cannot be loaded due to 2 bags, it's incredible. But I don't know how to solve it, I'm sorry. I could solve it, I could say 'okay you receive these 2 bags for free.' But that is not the intention of the sales manager and normally the customer has to pay. And now the contract must be approved internally at Avebe and then by the distributor and then I can issue the order. But in the meantime I take it up again and again. It's facts.

PB: Is there 1 person who is making the contracts or are all the sales managers making for their customers?

SL: All the sales managers, each sales manager is making the contracts for his region, his customers. Because he has to agree the prices, the quantities, the period when it should be delivered. He is responsible for all the forecast. It is all connected to the forecast.

PB: Yeah, okay.

SL: So you always have to find out, you probably know this yourself already, first you receive an order, you find out the sold-to, you find if there is a contract and then you look who is the sales manager when there is no contract.

PB: Yeah, okay. Well, I think I have finished all my questions already, 40 minutes. No, I'm joking. I would really like to thank you for your help, you helped me a lot also for my graduation.

SL: It's difficult, maybe my colleagues can help you better. I'm sorry, I cannot really help you. I understand your intention, and I see that this will also help us because this is exactly the thing which we already said. Our job is not only booking orders. There is so much around, maybe now it finally comes on the table or people want to see it. But as long as people don't want to see it.

PB: I'm making my research report, all the things with numbers and stats will also be there.

SL: It's good work.

PB: It is then clear also for other people what your task is and the value of it.

SL: And you see the same here, also partially what Melanie is concerned, what feed is concerned, what the export by x is concerned, they have the same problems. For x it is even worse. I'm sure if they see a solution in the meantime they would have showed it as well.

PB: We will see what will happen in the next years. I would like to thank you for your time

SL: How long are you in this internship?

PB: I'm halfway now. I've had 10 weeks this week, so another 10 weeks left. My research report has to be handed in half June. So in 1,5 month.

SL: So you still have some time to gather information. Good for us, I hope.

PB: Thank you, have a good day.

SL: I wish you good luck with my colleagues.

PB: Thank you.

6.5 Interview huidige en gewenste situatie

Datum:	26-04-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	4
Functie geïnterviewde:	Order processor/sales assistant
Extra toelichting (indien nodig):	N.v.t.
Duur interview:	34 minuten

PB: This interview is an addition to the previous activities that took place. The purpose of this interview is to get a better picture of the “current situation” at the order entry department. In addition, the second intended goal is to create a better picture of the “future state” or, the desired situation/ideal situation in the future.

YS: Okay, yes.

PB: First of all, a few questions about the current situation. This is followed by a few questions about the desired situation.

YS: Yes.

PB: I will start with the first question. The first question is; Besides entering new orders, what else do you do during a working day? What other tasks/activities/activities do you perform on a day, besides entering new orders? What do you encounter on a working day?

YS: The first thing in the morning is to check the shared mailbox. I start at 8 in the morning. I have to read 70/80 emails and have to find out which emails are for myself. And yesterday for instance I was also doing the substitution of Silvia Langen. Probably you have that in many mails there is no customer names, no country, nothing. So, yesterday morning I spent one hour to read the emails in the shared mailbox. And while I was reading mails, new emails were coming in. And then I put in the subject line the country so my colleagues which came after me could see which country the email was from. This is one of the tasks. It a stupid task, but it is what it is.

So to search for your mails is one point. The of course to enter the order you need to find sold to/ ship to and so on. In most of the cases there is a block. It's very rare that I can enter an order immediately. There is a credit block, there is no contract, then there is a PA-block and so on and so on. So I have to contact the different persons. I have to contact the account manager. I have to contact the account manager and so on. So, there is a lot of internal contact.

And I have to inform the customer in case there is a delay, because when I get an order for which I have no contract, in most of the cases I inform the customer that I received his order and that there is no price yet in the system and I put an account manager in cc. So that the customers sees that we received the order. Otherwise I get a reminder. The French customers will otherwise sent reminders every 2/3 days. So to avoid this I inform them.

PB: Okay.

YS: So, what else. I always check the customer data because I started with the French customer January this year. There are still quit a lot of texts which are not up to date. So, I take the

opportunity to update the customer master data. If the texts are not up to date it will be confusing for everybody who is replacing me. So it's very important to update the instruction texts.

PB: Okay.

YM: So, what else am I doing...

PB: Maybe, for example, customer who change their order probably.

YM: Yes of course, but this is normal yes. Customers change a lot. This is so normal for me that I didn't even think about it.

Changing orders yes, also helping the account managers. I have Frank for instance. I have to do the follow up with him together otherwise he forgets to enter contracts. I have to do a lot of follow up activities.

And troubleshooting. I mean yesterday I spent 80% of the time on trouble shooting. Nobody can see that. This is a pity, because it is not recorded in the system. The trouble shooting.

PB: Trouble shooting, what does it mean?

YS: If we have to change anything. If we have to change the delivery date or whatever. We have to discuss internally, we have to discuss with the customer and so on and so on. There is a lot of trouble shooting to be done.

And also changing products. For instance, yesterday I had an order for a French distributor and one product was missing/not available and it took some time to be available, so I emailed the customer to replace the missing products, so we had a full truck load. But the de account manager emailed me that we had the product, but under a different material code. So I asked sales controlling to change the code in the contract and so on.

So I had around 15 emails about one material code which had to be changed. Normally when the contract has been put in the system everything should be fixed, but it isn't. Quite often we have these last minute changes and then we have to react quickly.

PB: So it's a lot about contacting customers and account managers.

YS: Yes, lot of internal contract plus customers as well.

PB: Okay. My second and third questions are about how many times the activities occur on average a day and how much time it takes?

YS: For all the other activities you mean?

PB: My research is about order entry, but order entry is way more than only entering orders. So, I would like to map also the activities besides order entry. So, to get a better insight to get to know what is really happening.

YS: These are recurring activities. I cannot really tell you on average. It is so different every week.

PB: Let say, ... I assume you also have contact with forwarders?

YS: Yes I forgot, but indeed. It's all related, so it's difficult to say, to tell you.

PB: And if you look at order entry and all the other activities. What do you estimate in percentages?

YS: Ah, the order entry itself. Its taking 10% of my time. And I am busy with all the other activities. As soon as I have al the data to enter an order, order entry is very easy. An order can be entered in five minutes. But it is seldom that I can enter an order immediately.

PB: That's also a bit why I am asking this, because most of the time is not order entry itself. When I am working on order entry, changing orders or contact with forwarders about arrivals etc. is take the most time.

YS: Exactly. Its changing every date. Credit limit, overdue and no contract I face it every day.

PB: Yes, thank you. This is clear. Then we go on to the second part. This is more about the future state. So, would it be in the perfect situation.

So, first of all. Are there any tasks you consider unnecessary or take an unnecessary amount of time or effort?

YS: The question is what is the definition of unnecessary, because all activities are related to the order to invoice, I would say. If I do not do this, we can not deliver on time and the customers have a problem. So I mean it is all related to the order entry as a matter of fact.

PB: Yes it all adds value. But, maybe there is something specific.

YS: Yes, the credit limit blocks. This is a unnecessary task, because we enter the order and immediately we have a credit block you know. This causes a double task. If this could be changed it would be great.

PB: And I think with the contracts the same.

YS: Yes, indeed. And also product allocation and double schedule lines.

PB: And when you look at your work, do you have any frustrations?

YS: I would say the shared mailbox. Currently I am not happy with the mailbox. Because I came back from my easter holiday at first it looked clean, but later with 70-80 mails its not good. Also if you look at it right now, its to many mails.

We have to consider how to improve this. Especially the subject line. Nobody is writing the country and the name of the customer in the subject line. This is not good, because if everybody would write the name and the country to it. It would be easy for each of us to see, who should read this email.

PB: Okay, maybe more frustrating things?

YS: I would say, the other things are quit normal I would say. That's my opinion. What do you say?

PB: Yes, I think so to. It's also a service part.

YS: It's not a frustration for me. As a matter of fact I like trouble shooting.

PB: Yes, I understand. Last time you mentioned you are a lot in the cc. There were al lot of mails which were not important for you.

YS: It doesn't happen a lot anymore. I don't know why, maybe because we were in the beginning. I think Hubert changed his way of working. He usually put me in the cc when it was not necessary at all. But Saskia is also taking over a part, so maybe that's why.

PB: When you look at the process. The order entry process and in general. Is there something missing in your opinion? Could be anything.

YS: Good question...

PB: Do you miss something or do you think; oh that would be nice if we would have that?

YS: I don't know. I have no immediate answer to that.

PB: Okay, no problem. And when you look at the order entry work. Do you have any wishes regarding the process or the work?

You mentioned before emails with country and customer in to the subject line to easily find your own emails... Other wishes?

YS: No not yet, but I am not doing deliveries and shipments in SAP. So, maybe in the future. But for the time being I cannot say. Because I didn't do it so far.

PB: And regarding your work now. Any other wishes?

YS: I think I'm fine with it. Now I am getting the routine with the French customers. I am getting to know the customer. So, I think it's okay.

PB: Okay. The last question I have is; When you look at the order entry now and the whole process. What would be the ideal situation? How would it look? How should it look in your opinion? When you think out of the box.

YS: I think the communication should be improved. I think the communication is not always to the right person. And I believe we can still improve the internal communication. Sometimes I think so many people are talking about the same thing. It's not very efficient.

PB: You mean when there is a problem.

YS: Of course when there is a problem. Because when everything is fine there is no need to communicate.

PB: Yes, I understand. And when you look again at the process. Would you like to keep the email box and SAP the way it is or?

YS: According to me it would have been better if we had at least two email boxes per region. Now we spend too much time finding our mails. But I think this is too late now because the customer has been informed already about this new way of ordering. So I don't know whether it is possible to change it.

PB: Okay.

YS: You started in February right. We already discussed about it in October. We already said it would be better to have a mailbox per region. But Joren decided it would be better to have one for all the regions. According to me that's not so good, but yea. I think it is too late to change it.

PB: And speaking about the regions. Would you like to keep the regions and everybody has is own. Or do you see it different?

YS: What do you mean?

PB: Would you like to keep that everybody has her own region or?

YS: Aah, like this. I think it better, because every region is specific I would say. You cannot simply switch from region to the other. Because yesterday I was doing the substitution of Silvia Langen. She is doing Spain, Greece and Portugal. I was reading the emails and checking what I should do, but it was so different then the French area and customers.

The idea was. If I understood it well. That everybody handles every order coming in, but for the time being I cannot imagine that it is possible. There are to many thing which are specific for each country and region.

PB: Okay, I understand. But would you keep the email box and SAP, or would you like to see another tool/way of working? If you think about the future and in general.

YS: That's a good question.

PB: Maybe something else is better or would work better?

YS: I don't which has been spoken of in the background. I don't know what the possibilities are and what IT can do.

But I believe there are still to many things which are done manually. By ourselves, by Orderprocessing and by our colleagues. I believe that it's possible to further automate many things.

PB: Can you give an example?

YS: For example. I entered an order last week for delivery this Friday, but all of the sudden I got an email that it wasn't possible to deliver even though the system had confirmed it. Last Friday the warehouse was closed and so they couldn't load the goods. I think this should be automatically blocked/calculated in the system to avoid the things.

And of course no credit limit problems and no contract problems anymore.

PB: Okay, thank you. I think I am out of questions. Are there any thing you would like to add?

YS: I think we have covered most of the things and you also have your own experiences.

PB: Afsluiting/ending.

6.6 Interview huidige en gewenste situatie

Datum:	26-04-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	5
Functie geïnterviewde:	Order processor/sales assistent
Extra toelichting (indien nodig):	N.v.t.
Duur interview:	39 minuten

PB: So as I mentioned before, this is in addition to the previous activities for my research. And the purpose is to get a better picture of the current situation at the order entry and the work you all do. And the second goal is to create a better picture of the future state, so the ideal situation in your opinion. It's divided in two parts, the first questions about the current situation and then about the desired situation or the future situation. So first I would like to know besides entering orders, what do you face in a day? What tasks or activities do you perform besides entering orders?

SL: Oh, a lot. It has to do with orders, of course. But for example my Italian bulk customers, I think we have already spoken a lot of time on the morning meeting about it, they're always changing the delivery dates. And they have this nice excel scheduled sheet. When you have new orders, I can take a spreadsheet of SAP to have an order list, but everything later that is changed with consisting orders I have to do manually in this list. I have to adapt the dates and I always mention behind each order, let's say postponed from, or anticipated from and I always mention the mail from the customer, or the date. And for the Italian customers it's taking me a lot of time, because they're changing so often. And it's taking me, I don't know, a huge amount of time.

PB: Mhm.

SL: And also related to that, I have a lot of delays with the trains, also for the bulk orders. And then I get the info from the forwarder, and she is writing directly to me because it's faster.

PB: Mhm.

SL: We're not getting it via the order processing because it's always been like this already before when I took over the whole Italian business from Mario, because with bulk orders it's more logic to do it directly with the forwarder from our side. So this takes me a lot of time because they're changing and changing and changing and changing. So I already spoke with Joren about it and it is time consuming. Let's say that you have to absolutely take care, because otherwise you will have your customer one day without. And for example, Fidirgoni one day without delivery 1 million euros happy birthday. I think every hour costs 50.000 or something like this. And we don't want to pay it so you have to keep much attention about it. More or less, also with the other orders, we got info for delays directly from P&O for the Italian customers. I inform the customers with: sorry, train is delayed. We'll be OK if we will deliver one or two days later, earliest really never happening. It happens, but rarely. Let's say it depends also how the trains are going. The Italian railways is surely not the best one, that's for sure. This is a huge part of my daily work and the order entry. The most time consuming, as I already mentioned, is the bulk. Deliveries in Italy. And what do we do? Of course like in your table we are all filing in, we're dealing with Z5 blocks, planning department. In all the years we are dealing with Avebe, a lot of us are calling directly to the planners. We're always praying for more. Wasn't there a song from George Michael? No I'm

just kidding. It's much faster. So for example I'm calling Martin and ask her if I can get more or whatever. Normally we have the PA block and wait, but if its quite urgent and customers keep calling and calling, we call them and we ask for more or when material will be available. This is also what we do besides our job. Let me think... Talking to planning, credit control as you know, due to the table you will receive, we're also talking a lot to them, because as mentioned many times before we have much higher prices so credit is not enough, so we will have to ask for more. Credit control takes care of it. But as far as I know, it's planned that we can enter orders with credit limit and then we get a block and it will be done by credit control department or whoever. This is also time consuming because we have a lot of credit limit blocks actually. We can't enter the orders. So we also have to ask for that. And what else?

PB: Maybe changing orders?

SL: Yes, changing orders and it depends. If the order is already with shipment and delivery, we have to ask order processing to delete all. Or we can change it by ourselves. Most of the cases this has already been done and we have to ask to delete shipment and delivery which is always not nice for order processing. We have to ask, they will delete it, they will send us a ZM block, we will change, they get it back and it will be reprocessed. That's of course time consuming.

PB: Yes. So summarizing, besides entering orders, the things which are here written down are filling up your day?

SL: Yes

PB: Anything missing or are these the most common?

SL: I'm just thinking. Well, we're also talking to forwarders. I think you mentioned it, that we are talking directly to forwarders. At least I do. Normally, we shouldn't. When we began, it was clearly mentioned that it's forbidden. Only order processing has to do that. In between all these years, it has changed. But we never got officially 'you're allowed to talk to forwarders.' But let's say between the years it got more and more used for everyone because it's easier. So is there anything else? I don't know if it's to mention, but I still get French mails directly to my email account. I'm always telling them 'sorry, new organization, send them to order entry please, I'm not responsible for France anymore.' There are customers you need to tell I don't know how many times, I don't count it anymore. They don't understand, or they don't want to understand. I don't know. It seems that many don't understand. We are also of course forwarding mails to CSD department for mails regarding complaints, RFI's or whatever. They still arrive from France still, but also from Italy. Although they should know now. I think it will still take some months until they completely understand that the organization has completely changed.

PB: Yeah, Okay. Question 2 and 3 were about how much it occurs and how much time it on average takes a day, for my picture only?

SL: It's very difficult to say, because it depends. There are days for example where I have less problems and there are days where I have more. I can't give a general number or percentage or whatever how much it takes me. It's always depending on how is the train going, which delays do you have, how many materials are there, how much is changing the customer or whatever. So it's totally different. I would say, if you want a number, I would say from 70% more or less. Differing, varying. Most of all the changes regarding the delays and from the changes from the customer. I think it's taking 20-70%. Depending on the day, so I can't say each day is like this, that is impossible.

PB: Okay. Can you maybe in general, with order entry and all these tasks that are here, these activities, could you maybe do for example 20% order entry how time consuming?

SL: Same story there, for example when I get my main program for my bulk orders I'm busy let's say 50-60% a day with entering orders. But on another day I may be busy with 70% changes, because my bulk customers are changing or my other customers. So, I'm so sorry, I can't give you a general number how much time it is consuming of my daily work. Because any day isn't the same.

PB: No, but if you take for example a week, is it an average 30% of time is entering orders but most of the time, like 70, is solving problems, changing? Having contact with customers?

SL: No, because as mentioned when I get the orders for the whole month I'm busy with entering orders, let's say 60-70%. But if the month is already going forward, and they change it, then I'm 60-70% busy with changing. It's depending, because for many of my customers I get the program of the whole month. So it depends, maybe it's good to mention, I don't know. Or you could specify that. Maybe you could write that it's depending on the orders arriving because it's always different, each week. I think that's good. I'm sorry, but this is all I have for you.

PB: No, it's fine. But just for my information in general, entering orders is only a part of your work. I don't want percentages or anything but like the things mentioned above here are also very time consuming.

SL: It's so much more than only entering orders, which we always mentioned to your end from the beginning. It's not that you sit there and you enter an order and that's all it. No, there's so much more behind and it took us years to know all the details.

PB: And the reason I would also like to know this is because of what you said. Like your own things, maybe it's a bit more complicated, but Joren says indeed it's only entering orders and a bit of contact with customers but in my experience not the case. That's also why I would like to map it. It's also clear for him and also that maybe focusing now on real order entering and what can be better and what can be improved. But there's so much more also to look up on.

SL: Yeah, and I love SAP for example, because you find all, there's nothing in SAP which you can't find but you have to know how and where. All this knowledge we have isn't there in between 4 weeks. That's impossible, because you always get more details during work. Of course everybody can learn that, that's not the secret, but it takes time and a lot of time. As you mentioned, it's not only entering orders, it's so much more. And the customers are special. For example, for my French customers, normally you say 'oh I noticed that this invoice wasn't paid' because in the past we also did this before we divided the departments. They were totally angry when I told them 'I've noticed this invoice wasn't paid, would you please be so kind to pay as soon as possible.' They were so angry that they didn't order again for some months. So I always had to say it with other words from the back side. For example: 'could it maybe the case that it seems that you didn't pay an invoice.' So stupid, but you get to know it. And especially in French, how to pronounce it. And then all was fine. But in the beginning, when you didn't know them, oh my god, they complained at the regional salesman. It was incredible. Just an example, of course we're not doing this anymore, but part of complaints and RFI's more or less we're still doing the same job as before. Even if we divided the two departments, you can't say we're doing completely another work.

PB: Before, what customer service department is doing now, you were also doing it.

SL: Yep. We entered complaints and RFI's but the percentage there maybe this was 15% of our work, and we often did it after the normal hours. Because to enter complaints it costs us 5 minutes or something like this. You knew the customers, you knew the kind of complaints, RFI's, so you did it after work normal hours. It was a very little part of our job.

PB: Customer service department is also sending documents and stuff, right?

SL: Yeah, we also did that. But you also do it in between. You looked in Pimcore, you took it out, you filed it and you send it away. It was not a big job to be honest, for me at least. I really love doing complaints. I had no problem. 10%, 15% maybe. We did all. But apart from send documents, creating complaints, creating RFI's, we're still doing exactly the same job as before. It hasn't changed, only this is the way.

PB: We shall see what the next years will bring.

SL: We will see.

PB: So the second part is about the future state, what I mentioned before. First, I have a few questions just to think about the process and everything and then some extra questions. So first of all, you can also read them yourself if you like it, but the first one: (are there tasks that you consider unnecessary or tasks that take up unnecessary amount of time?)

SL: Good question, very good question. Just a question: are all these questions from you?

PB: Yes. Everything, all information, it's just for my research.

SL: And you determined all these questions and wrote them down to ask us?

PB: Yeah.

SL: Great, really great. Like we always said, we can't create orders who have a credit limit, but this will be changed in the future, I think. This is the first thing I'm thinking about. What else?

PB: Contract probably.

SL: Contract is horrible. I'm running since 2 weeks after a contract and I'm not going forward because, yeah exactly. Regarding contract, customers are always calling us, or writing us, 'sorry, where's my confirmation?' And I always reply 'sorry, you have to sign the contract. You get an offer or you've already received it. Please process signing it, then automatically the contract will be created and I can go ahead with the order.' Or they don't want to understand, or it's too complicated for them to understand how many times I'm continuing and not only me, I'm continuing to say sorry. As long as the offer isn't signed, I have no contract. No contract, no order. I'm so sorry. I should record it and only play it or copy paste or whatever, because how many times it seems that customer are not familiar with the new contract system. Maybe it's too complicated for them, I don't know, but it seems quite strange to me that you always have to explain to the same customers again and again and again but you're still missing a contract, so you can't send them a confirmation. Some of them may be indurated and some of them really don't understand maybe.

PB: Okay. And when you look at the other tasks mentioned before, are there any other parts or things which you think this is unnecessary, this could be done in a different way?

SL: No, I think our order process is quite okay. Because I don't know how you could change it to facilitate it, or I think it's quite logic to me. I don't know if we have material or if we have a rush

order we have blocks, I find them quite necessary and everybody knows what he has to do with blocks, I think. So I don't know. You're new, so you got to know how blocks are working. So for me, it always seemed very logic, I don't know. Do the blocks seem to you complicated?

PB: No, no

SL: I hope not. So I find them very clear.

PB: Me too. Then the next question: do you face any frustrations during or regarding your work? Like before you mentioned the French mails in your personal box for example.

SL: Well, it's not frustrating. I think this is a bit too much. It's a bit time consuming, but at least I have 2 standard texts for these kind of mails and I only need to change the name and then I copy paste. I have a French version, I have an English version, I have an Italian version. So I only need to paste into and change the names. It's only time costing, but it doesn't frustrate me.

PB: No, but frustrating in a very general way.

SL: Yeah, it's time costing, this is something they could finally understand. But people are different, we had customers who understood it with the first time we sent the official letter of the organization changes. And others need maybe 10 times, 20 times. I remember a French customer, a big French customer, immediately change it with the first letter. Congratulations. I think it will still take a while until they understand. Maybe Sylvia mentioned today we're still in the transmission period. So maybe it's taking still a lot of some time and everybody understood how it's working now and in the future.

PB: Okay, so furthermore there are no frustrations or..

SL: Let's say, as mentioned, asking for contracts is a bit... But how you want to do it? If customers are a bit out of forecast, or above, of course you have to ask for a contract because he's asking for more. So of course there can't be a contract. That's not even the fault of the salesman, it's just..

PB: No, but it is clear that it is a problem.

SL: Yeah, it is. And it's taking time, a lot of time. For example, I have an order from a distributor and it has 5 positions. And on the first position let's say, then I see no contract. So then I save the rest, put inside a block and ask for a contract and add the missing item. Because I'm not stopping the whole process. No, I save it with a block. I know it's the order number and as soon as the contract that I asked for is ready I add the missing part. But it would be of course a lot more nice to continue and finish to complete the order to confirm. But this is the thing. Yeah that's frustrating. There's so many times that you have to touch orders several times. You get the order, you create it, you enter it, you confirm it. Ready? No. You have to take several times an order, very often. This is a bit frustrating.

PB: Okay, so when you look at the process, the order entry process and your work, are there things missing, what things you would like to see?

SL: Good idea? Actually I can't say, no, I'm not missing something. Because the credit limit will be installed. The contract process is quite new. It's only some months we started, I think end of last year, with the new contract process. So I don't think there's missing something, or would be modified. No. Actually no.

PB: Yeah, well all these questions made you overthink the process and the work a bit. If you can describe the perfect situation regarding the order entry and the order entry work in general, what would it look like, if you think out of the box? For example, would you still keep the email and the way of working in SAP or would you like a portal, or order form?

SL: After 3 months now, or nearly 4, I think the order entry box for everyone is still a problem, like Saskia told today. Of course she's new, it's her first time, but I think the order entry box we are all using together is still a source of errors. I still have mails in my personal subfolders which are not for me. The risk to miss orders because of the huge amount of orders, although we systemized already a lot, is really potential error source I think.

PB: And if you think about it. About the way orders enter Avebe, at least that's what happens in the order mailbox, can you maybe think of another option or solution?

SL: I know that it's not possible anymore, but before we all had the personal email address, and the orders for our countries were sent there. So we gave the permissions to our replacements to look in our personal email box so nothing got lost when we were not there, ill, holidays, whatever. But really, I think we systemized it quite good with the new order entry box, but I still see that you could miss orders. Then, as we know, customers, so many customers are calling you where is my order when the delivery date is already done and in the past, but they never received a confirmation or anything. So how many times we are saying 'please ask us before the delivery date is in the past. As for confirmation, please ask us did you receive the order?' We're not god, this could happen to us. Like everyone, we're human, so of course it's impossible to do it, but I think it's like your launch mentioned today, it's still a source of error and we should find another way, but I don't know which way. Because it's intelligent to do it that everyone has access to everything, even if he's not there. That's quite intelligent. But it's also a potential source of error. I don't know how you could find a better way that everyone has access but you're not missing orders, which is human.

PB: Yeah, I get it. And when you look at the order entry process, like entering orders in SAP, would you like to see something different?

SL: No, I think you find all when you enter orders. The system shows you all. You see old orders, you could look at the customer. So you have some examples if you've never created an order of this customer before. For example, I took over the eastern-europe part. I have never done it before, so I always looked when I began in January how the old orders were entered and this helped me a lot. I can only advise everyone to do like this if he doesn't know how to enter the orders. You can see all. For me, SAP is totally good and also our order entry process. I think it's quite clear, you can check, you can look and you see all.

PB: How do you see in the future the order entry in general, like the work you do, do you have maybe when you think out of the box another way of working or whatever? It can be everything. Or just the way it is now and then improved by time?

SL: I know that we're discussing since years about digitalization, but I'm just wondering how we will do that with all the stuff like blocks, contracts missing etcetera. I think to digitalize the whole order entry process we're using at Avebe, you need to have all available to do it via automatic order entry by the customers. That's my way of thinking. I think there's still a huge step to go before you're still there. And I know that this is the future, which is absolutely clever of course, but I think it's still a long way to go there.

PB: Some kind of digital way, okay.

SL: I think this is the future everywhere, but I don't think you can digitalize all. You still need human.

PB: Yeah, that's for sure. There's a lot of exceptions.

SL: I think you can't do it completely by digitalization or KI or whatever. I think you're not there when it will be done 100%, because also if you do it 100% you don't need any more people, you can throw everyone out. And I don't think that this is the way with the future of working. I don't know. Of course, digitalization is everywhere. That's normal. We're there. We're not in the 50s where you still have a typing machine or whatever. When was the computer invented? I don't know.

PB: Let's see. The mailbox needs some attention, entry process itself in SAP is fine.

SL: Yeah, for me it's great.

PB: Maybe the create order instruction that sometimes can be more complete so you don't have to look up another order, an old order, but you can just find everything there.

SL: You mean something like a tutorial? Or stuff like that?

PB: I don't know exactly, but some orders you have already outliner, roots and for LTL and so on. So you don't have to go to a previous order if you don't know, for example if you take over Eastern Europe. You don't know the customers exactly if you're new or whatever. So you always have to find it in a previous order and maybe it's not really time consuming, but a bit time consuming. Maybe when it's in the entry instructions...

SL: There are a lot already in the pop-up, but for example I also have customers who are receiving different materials. So you always have different packing proposal and forwarder. So in these cases I think it's better that you look at a previous order. Of course, you can also mention it in the pop-up and how long does the text have to be. I have customers who are getting 3 different materials and 3 different packing proposals, so how do you do that? You're writing and writing and it's always getting longer so maybe it is much faster to look it up in a previous order.

PB: Mhm, yeah it makes sense. Okay, I'm out of questions. If you see what we spoke about above and the questions, are there any things you would like to add or would like to say?

SL: I think your questions are great, so I don't have the feeling there's missing something. I think it's quite important as already mentioned that there's so much more besides entering orders. But this is what you're describing so I think it's quite clear like this.

PB: People have to be aware of it.

SL: Yeah. Because entering orders you learn quite fast, but also entering orders, there's so many special things with each order. Because every customer, forwarder, packing proposal whatever.

PB: So summarizing for me also is important, the future situation, the perfect situation on the short term within a few years would be: the mailbox when it's not a source of errors anymore, the other one is first time right, so you only have to enter an order once. No credit limit, always a contract. And if that's the case, everything is fine.

SL: I think so.

PB: Ending/closing

6.7 Interview huidige en gewenste situatie

Datum:	26-04-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	6
Functie geïnterviewde:	Order processor/sales assistent
Extra toelichting (indien nodig):	N.v.t.
Duur interview:	31 minuten

PB: This interview is in addition to the previous activities of my research. The purpose is to get a better picture of the current situation at order entry and the order entry work. And the second intended goal is also to create a better picture of the future state. The ideal situation from your point of view. So first of all, a few questions about the current situation and then followed by a few questions of the ideal situation. The first question is, besides entering orders, what else are you facing on a working day? What other tasks, activities or etcetera do you perform on a day?

AW: Uh, that's different on different days. I get a lot of shipments for customers in countries like the Ukraine and Latvia. You always have to explain to them how to, for FCA at least, how to handle them correctly or FCA collection. So I send them a mail where I explain exactly what they need to do along with the shipment. So they do not send a truck without having booked a slot or send the truck to our head office, which has happened to Finland because our incoterm is FCA Veendam. To prevent this from happening, I always send this mail and sometimes I've got many of them. Yeah, for instance. And then I also have prepayment customers And to whom I have to send prepayment invoices. So this takes of course a longer time than a normal order. And also these orders have allocation problems for the Ukrainian food distributor, he always wants to change their location exchange one where Indiana against another and these things. And the sales manager checks the situation with sales planning, but often the allocation change is not reflected in SAP. That's when I entered the order, because then my team will say handles the allocation after the order is entered. You have to wait until this allocation is solved before I send the prepayment invoice because I cannot send an invoice or have the customer make the customer pay something which he then cannot have, right? So all of this has to be checked and solved first.

PB: OK. And probably also changing customer orders?

AW: Yes, of course. Of course, of course. Customer change orders then maybe we have an allocation problem again.

PB: Probably also delivery date changes?

AW: You never know in advance what will happen on the next working day.

PB: No, no, but just for my information. While I was working a bit in order entry, I also had the feeling like order entering orders is only 20-30% of your day. Most of the time you're coordinating and so on.

AW: Yes, exactly, I substituted for Sabine, Tuesday, Wednesday, Thursday. Tuesday and Wednesday, it was mad because forwarders changed a lot, Avebe forwarders. They changed a lot of delivery dates for the German customers due to the holiday on Thursday, which they

apparently must have known about. That there will be a holiday. And they changed and I thought I had been thrown under a truck. So I was only: I should inform customers. I was looking for the orders because when you're substituting for somebody else, you have to have to check the orders. Who is, who is the buyer, the purchaser, who we have to contact and you have to look for the details and emails. And I was only searching for things all day, and I hadn't entered a single order before 16:00 in the afternoon.

PB: Yeah, yeah, yeah. Also for me. And also because, I'm the intern and we have Joren and you all. For me to get a better picture and also to map a bit what you were all doing on a day. So that's why I'm interviewing all of you. So for example, So I can also prove order entry's way more and the value is not in entering orders itself but in the task beside it. So that's why I all would like to know what you're all handling besides entering orders.

AW: There are also changes coming from Avebe because of availability. Challenges which were not foreseen because there are materials which are being repacked at an external Supplier for Avebe, Hayner. They're rebagging materials for us and they have capacity problems and all of a sudden we have to change orders, which have been confirmed for maybe in four weeks, and then all of a sudden the product is not coming when planned and so these orders have to be changed and maybe into a different material even. These things happen a lot lately.

PB: And you were also advising which material the customer can take?

AW: Yeah, after a while, Bert Haarlemmer says we don't have this material before maybe mid of May? For these and these orders customers and then the sales manager said: 'oh, but the customer needs on the second of May, he needs the product anyway' and then the freeze: The product manager replied as well: 'We don't have the material because of Haymer, the capacity problems and we can provide the standard material which has another product number.' Yeah, but you cannot just change orders because of the contracts, right? You have to have a contract for the other material number. And all of these problems, subsequent problems, which occur when Avebe just changes the material or doesn't have one material that drives us to take another one.

PB: Yeah, I get it. So you can still see in my screen?

AW: Yes, yes I can.

PB: I don't know if you can enlarge it somehow. Yeah. Thank you, better.

PB: I noted something. So these are the tasks you were doing besides entering orders, or are there some missing?

AW: Yeah, surely, because I I do a lot of things I don't think about what I'm doing and I just do and I don't put them in my memory, but I also have replenishment orders for the Swedish paper customers, which I have to enter two weeks in advance from a certain contract and now we have had a price change in? We had the price change in between March and April. And there is a new contract for April with a higher, no with a lower price now. Because the customer was not willing to pay our high prices anymore. So they lower price and they have a monthly invoice on the 25th every month. I had to wait until the last March, orders between the 25th of March and 21st have been invoiced now on Tuesday before I have now to change the remaining orders which were entered by the March contract but not delivered before April. When I enter these replenishment orders, I never know in advance when they are going to be delivered.

PB: Oh yeah, so he has to have changed them to the other contract, the new contract.

AW: Yeah, I have to do that. Yeah, I have to do that, it's not easy. But I know how to do it so I will. We'll have to do it. I was planning to do it on Tuesday, but then I had to, on short notice, substitute for Sabine, which I was not aware about before Monday. So now I'm going to do it this afternoon, finally.

AW: And it's something you need to be focused on and you need to know what to do, what you're doing. It's not just something you do. Yeah, you can, I could gift it now to Saskia without an explanation.

PB: Yeah, I get it. And if we look at these activities, can you estimate how much time on average it occurs / it takes per day?

AW: I forgot to mention that I of course also ask the the account manager for contracts, and I contact credit control for credit limits. Sales planning for allocation, PA blocks. And and customers also are asking if they can have the materials, they can order materials, it's in stock before they order, that also happens. Customers are asking where is my material? Where's my order? I haven't received it and all of these things. All kinds and yeah, and missing CoA's.

PB: Documents, or?

AW: The certificate of Analysis. It's being sent automatically by our system as soon as an order is being loaded. The customer receives it by email. And customers, producers are not allowed to produce with a material for food until they have this analysis certificate, because they need to be sure that the material is OK, of course. That it's good safety, it's clear. Sometimes, they don't know internally that they are getting these documents by email automatically, so they ask: 'I haven't received it with the delivery', of course not, because we do not attach it in paper to the delivery anymore. We did that 20 years ago, but not anymore. 20 years ago they were sent by fax, and since 15 years they are being sent by email. But often the customers ask, although they have received the mail. And then you have to check, then you have to look in the system. You have to check if it has been sent, or if there might be a CoA error which happens sometimes if the lab hasn't entered the results yet for a certain batch. It happens from time to time. Not that often, but it does happen. And then we have to write to QC, SAP and ask them to solve it for this and this delivery.

PB: OK, now we have a broad list of activities. Can you mention for each activity or estimate on average a day, how much time this this takes per day?

AW: What is shipments customers maybe you mean? Ah, the shipments. I mail to the customers. It depends.

PB: It's just for my own sake.

AW: Yeah, I I'm so bad at estimating things you know.

PB: Yeah, or maybe we can skip that part. That's fine. Maybe you can only say which really often happens. For example delivery date changes. They probably all happen a lot. And on credit control, and probably also the changing, customer changing orders also.

AW: Yeah, customer change orders, I would say every day.

PB: So those are the activities of the most.

AW: Yeah, yeah. Allocate, PA blocks. The shipments I'm mailing to customers also happens quite a lot.

PB: OK.

AW: But I do have a form for it, so it doesn't take long time, but it needs to be done.

PB: Yeah. Yeah. OK. Then we are on the second part of the interview. I have several questions, and then three ending questions and then we're done. First of all, are there any tasks that you consider unnecessary or tasks that take up an unnecessary amount of time?

AW: Yeah, I would say with credit. Credit bits, if we could enter the orders in spite of the credit limit and they would be blocked by the system automatically, it would be easier. You enter an order and then all of a sudden in the end of the order you see maybe that you have a credit problem for the last pallet. And then you did all the work in vain. If you have a large order with many different products, it's very frustrating.

PB: Mm-hmm. Are there any other tasks that you consider maybe unnecessary? Changing the delivery dates or changing orders maybe?

AW: No, that's not unnecessary because it has a reason, right?

PB: Yeah, of course. But other things maybe, it's kind of in your mind. If not, we go to the next question.

AW: Locations, but they are also necessary because we don't have enough material. Their locations are, bothersome.

PB: OK. And do you have or face any frustrations in your work. Are there any things which frustrate you a bit maybe?

AW: When the material is not available, although the system has confirmed it, that's frustrating. You know, when I get an e-mail from Bert Haarlemmer, we cannot deliver. Although it was confirmed it, it's not a bad spot. Of course not. But it's hard to explain this to a customer when he has received a confirmation, he takes for granted that we are going to deliver.

PB: And other frustrations maybe?

AW: Yes, the credit limit, which I also mentioned, that's frustrating. And I also feel frustrating when customers ask for pallets measurements. Because we could maybe print it on the FCA shipment so the forwarder wouldn't have to ask for the FCA deliveries. We only put the ZPL's on the shipment. Which means pallet spaces on the truck. But never the measurements. Or something like called LPM? I don't know what it's called in English. It's something the forwarders use to plan how much space they need in the truck. Yeah, that's frustrating. Then we have to look it up in the material master and it's taking unnecessary time. And then I can just copy and paste it.

PB: OK. Any other frustrations? If not, are there maybe from your point of view things missing in the order entry process? Or order entry work in general. Things you would like to see which aren't there.

AW: I've been doing this for so many years so I don't reflect this. I'm so used to it. If you come to it with it, I knew. You see it with other eyes then maybe you see things which you find missing immediately. But if you have done this for so many years, you get blind.

PB: Yeah, I get it. I get what you think. I understand. Do we have maybe some wishes regarding order entry? What would you like to see? Or is there something you would like to see?

AW: Yeah, that they would print the pallet measurements on the FCA shipments.

PB: Okay.

AW: Yeah, and of course, that we would be able to enter orders which have credits, where the credit limit has been exceeded or which are blocked because of overdue.

PB: So that's why we're getting to the final questions. They're all about the same. From your perspective, what would the perfect situation look like in order entry? How could you see order entry in the future? Would you like to keep it like this or any innovations maybe or?

AW: Of course, that things which can be smoother and automatized, that they are going to be automatized.

PB: Such as? Which things?

PB: Oh, but if you look at the current process and the current way of working, would you like to keep it like that? For example now we have the mailbox with SAP. Would you like to have it the same or maybe different? Or something with the email box different?

AW: Yeah, the email box, it worked. I must say it worked much better before, with our own mailboxes. In the big mailbox, if there are many mails in the mailbox, you can miss a mail and see it first the day after. This has happened this week when I substituted for Sabine, there was an email which I only saw the next day because I was so loaded with work. And there were so many emails in the inbox. The inbox is not very handy.

PB: And how would you like to see it?

AW: Personal mailboxes again, but it's not going to happen, right?

PB: Sorry, personal email box?

AW: Automize, AU

PB: Yeah that's it. Automize.

AW: Yeah.

PB: How to ohh like this? I'm dyslexic.

AW: You are?

PB: Yeah, not too much. I never mind.

AW: Yeah, that doesn't show at all.

PB: Would you like to do it by email or would you like to see it on a different way?

AW: No, email is OK. Email is fine because sometimes you have to reply to several people. Not only the one who sent the order. You know works fine.

PB: OK. And in SAP maybe something different? When you are taking over the work of Sabine, are there things which you would like to see, which make it easier to take off work for example?

AW: Maybe in the customer master data that deactivated customers don't come up on when you're searching for a customer, but. Doesn't matter, doesn't really matter.

PB: Oh OK.

AW: I would like to have more windows based on the way of working in SAP this is not possible for SAP. Specific reasons, you know. Drag and drop things you cannot do that with SAP. That would be handy.

PB: Can you explain it a bit like?

AW: Apps or programs you can drag and drop. You cannot do that in SAP. You cannot copy the lists easily. You have to make a new list first of it.

PB: I get it. Yep. Furthermore, any other things you would like to see different in the future?

AW: And I also find it very user unfriendly or how do you say in English? It's ergonomisch in German. I'll look it up. It's not good for your hands that you have to click so much. In SAP you have to click when you use contracts for every material. Yeah, it's ergonomic in English, so SAP is not very ergonomic to use.

6.8 Interview huidige en gewenste situatie

Datum:	01-05-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	7
Functie geïnterviewde:	Order processor/sales assistant
Extra toelichting (indien nodig):	N.v.t.
Duur interview:	27 minuten

PB: Dit interview is aanvulling op de vorige activiteiten die ik heb gedaan, maar per jou ben ik er niet heel vaak bij geweest omdat je het maar voor de helft doet.

HV: Ja 75%, 70%.

PB: Maar ook wel een ander gebied dan dus dan die Duitse vrouwen.

HV: Ja klopt, dat zeegebied.

PB: Want in de meetings, in de morning meetings ben je er niet meer bij.

HV: Het voegt niet wat toe, zeg maar.

PB: Nee precies. Het doel is dus om een beter beeld te krijgen van de current State of de huidige situatie van order entry en het werk wat daar bij komt kijken. En daarnaast is het tweede beoogde doel om een beter beeld te scheppen over de future State, dus eigenlijk de gewenste situatie of de ideale situatie. Eerst voor mijzelf, dus puur voor mezelf om een beter beeld te krijgen van de huidige situatie. Naast het invoeren van orders, wat voor werk doe jij nog meer op een dag? Wat kom je nog meer tegen?

HV: Nou inderdaad het invoeren van orders en wat ik verder nog doe? Ja, dat is een ander deel, dat is boeking. Het boeken van diezelfde zee-orders, die boeken bij rederijen. De juiste boten kiezen en dan ervoor zorgen dat alles met het warehouse wordt afgestemd en dat de klant op tijd beleverd wordt. Daarnaast controleer ik ook op de uitvallende facturen, dus de factuur nou die bijvoorbeeld jij voor Limerick, die vallen uit omdat het meer kosten achterweg komen, die controleer ik, dat dat allemaal klopt.

PB: Ok precies. Dus order entry is ook een deel van jouw werk en order entry is, naar mijn beleving, bij wijze van spreken 20% order invoeren en die andere 80% is communicatie of andere zaken die achterweg komen.

HV: Ja vaak van de klant. Angst om de activiteiten echt het order invoeren voordat een order er in komt heb je werk en je hebt nazorg van de order, totdat het allemaal bij de klant is afgeleverd.

PB: Ja, als je dan puur kijkt naar het entry, wat de Duitse vrouwen ook doen. Wat komt er allemaal bij kijken? Naast dus het invoeren van de orders, je hebt dan bijvoorbeeld de credit control mailen, geen contract. Zijn er nog meer dingen? Wat vult jouw dag een beetje gerelateerd daar aan?

HV: Ja, dat hangt met name af van de vraag van de klant, omdat het met mijn orders wel moet met labels en dergelijke. Labels moet je dan maken. En contact hebben met de account manager

bijvoorbeeld over contracten, ontbreekt iets in het contract? Credit limit, wat je al zei en ook bijvoorbeeld afstemmen van de leverdatum of om je de goederen klaar hebt staan in het warehouse om afgehaald te worden.

PB: Even kijken dus vragen van de klant, over leveringen. En dan ook het veranderen van de leverdatum en dergelijke.

HV: Ja ook kijken wanneer er voorraad is, aan de hand daarvan schakelen met de klant en met de accountmanager om ook die groepering te krijgen, omdat (??? 3:45) toch verantwoordelijk is voor die klant.

PB: Ja precies. Bij jou komt er ook iets meer kijken met documenten en dergelijke. Is er nog meer anders aan het werk wat jij doet omdat jij dus zee doet?

HV: Je hebt documentatie nodig en bijvoorbeeld met eventuele labels, als de klant die graag wil en ook health certificaten. Export verklaringen. Die moet je ook allemaal de zorg voor dragen, dat dat ook allemaal correct is en wordt.

PB: Als je dan puur kijkt naar de order entry, echt puur het invoeren van een order en niet zozeer de certificaten en dergelijke die erbij moeten, maar puur naar dat proces wat ook de Duitse vrouwen doen. Dan heb je dus heel veel contact met de klant. Gewoon normale vragen, denk ik. Contracten dus, ook geen contract. Credit limit, overleveringen, waarschijnlijk veranderingen van orders of heb ik het dan niet?

HV: Ja. Dat de klant twee pallets meer of minder willen, ik noem maar iets. Ja, dat komt wel eens voor en dan moet je dat ook afstemmen.

PB: En dan volgt de tweede vraag. Als je naar dat proces kijkt en dus de orde entry en de rest wat is ongeveer de verhouding dat je echt orders aan het invoeren bent en met de rest bezig bent?

HV: Ik denk dat de verhouding is 10% echt hard bezig met orders intikken, 10 tot 15% en daar overige taken van de entry, wat erbij komt kijken daar heb ik 85%- 80% meer werk van qua tijd.

PB: Wat jij doet, is dat te vergelijken met de order entry die de Duitse vrouwen doen, of is dat in principe niet te vergelijken?

HV: Als je echt naar het entry gedeelte kijkt is het wel hetzelfde. Je hebt andere voorwaarden die eraan zitten.

PB: Ja, dus in principe is de vraag die je krijgt, die stellen meer gaan over die...

HV: Ja of de leverdata en dergelijke, maar die krijgen de Duitse dames ook. Dus dat is wel gelijk, alleen dan in een andere mate.

PB: Ja precies. Als je dus die communicatie hebt of die randzaken, dan is het dus vragen van de klant. Het contract mailen is hoe lang denk je? Hoe vaak denk je ongeveer dat het gemiddeld per dag of per week gebeurd en hoeveel tijd dat per keer ongeveer vergt om dat recht te zetten?

HV: Ja, Ik denk dat je met iets meer dan de helft wel een probleem hebt, om zo iets te zeggen, dus dan ben je zo weer twee dagen mee bezig voordat het allemaal opgelost is in voordat je weer verder kan. Moet ik zeggen dat effectieve tijd twee uur klopt, dat het allemaal opgelost is.

PB: Per probleem?

HV: Per order laat ik het zo zeggen.

PB: Dit was in het algemeen per probleem?

HV: En dan afhankelijk natuurlijk wat voor probleem het is, maar bijvoorbeeld geen contract je gaat, dan gaan er twee overheen. Heb je geen credit limit, ben je vaak weer twee dagen verder. Met elke afdeling ben je weer bezig.

PB: Dat waren de eerste vragen, voor de context enz. Het tweede deel ging meer over de toekomstige situatie. Dus als je dan puur kijkt weer naar dat order entry gedeelte los van jouw regio specifiek. Hier een paar vragen: zijn er taken in jouw ogen onnodig of taken die onnodig veel tijd innemen of onderdelen?

HV: Ik zit te kijken naar de order entry gedeeltes dat de masterdata is niet goed, of er is geen contract of niet voldoende in het contract en dat zijn wel dingen voor order entry waarvan ik wel denk van ja, dat kan wel beter. Credit limit is bijvoorbeeld wel van een order van € 1.000 wordt ingezet. Dat terwijl er volgens mij een limiet is voor 150. Dan kan je bijvoorbeeld niet verder, dus dat zijn van die dingen. Dat kan wel van tevoren al geregeld worden, dus dat is onnodig eigenlijk.

PB: Er zijn nog meer dingen die jij misschien onnodig vindt?

HV: Ja het aanleveren van de Purchase Order vanuit de klant. Misschien moeten we toch zelf kijken naar een eigen format, die de klant in kan vullen dat hij altijd hetzelfde is, dan heb je altijd de benodigde informatie en nu moet je soms nog wel eens de klant vraagt voor je informatie. Dat is wel onnodig omdat het ook allemaal in één keer aangeleverd kan worden.

PB: Als je kijkt naar die order sheets van de klant. Denk je dat de klanten dat ook zouden kunnen?

HV: Dat is een lastig verhaal. Dat is moeilijk voor de klant denk ik, omdat het soms uit de klantensystemen komt en dan is de klant niet echt.... En je wil zeg maar (???????? 9:50) mocht hij dus zijn, dus dat is wel een lastig punt. Ja.

PB: Ik zit natuurlijk met een diagnose en ontwerp en implementatie voor Joren, maar dat is dus kansloze implementatie in eerste instantie, maar dus ontwerpgericht gekeken, denk je überhaupt dat bijvoorbeeld een andere manier als een?

HV: Ja, dan zou je de orders van de klant bijvoorbeeld moeten uitlezen met een of andere tool. Dat zal wel helpen. Alleen, dan heb je nog steeds wel de vraag: is alle informatie die erin staat correct of heeft de klant een mailtje erbij getikt waarin andere informatie staat. Dan moet je heel controlerend zijn.

PB: Dank je dat je daarmee winst maakt?

HV: Dat denk ik wel. Zodat je dan de orders automatisch kan inlezen in SAP.

PB: Ja precies. En dan de tweede vraag, zijn er nog frustraties en dergelijke bij het uitvoeren van de taken?

HV: Met name terugkomend op het wat je gezegd hebt, bijvoorbeeld dat dingen niet in orde zijn. Geen contract, terwijl het wel doorgezet is, niet genoeg credit limit, terwijl dat wel gecontroleerd had kunnen worden, dus dat zijn wel dingen waar je soms wel keer op keer tegenaan loopt.

PB: En verder nog dingen, misschien klanten die steeds de order veranderen.

HV: Dat valt in mijn tak op zich wel mee. Waar je soms wel tegenaan loop is dat de klant, als wij een boekingsbevestiging aanvraag bij de rederij, dat de klant bijna elke dag vraagt: geef me de concrete data, terwijl je die nog niet hebt, dus dat de klant wel heel vaak vraagt naar bevestiging. Maar goed, dat is ook een beetje regio gebonden.

PB: Dat is weer apart in principe van het algemene verhaal. En zijn er ook dingen die volgens jou ontbreken in het proces?

HV: Niet in mijn ogen. Ja prima samenwerking, is ook goed. Geen dingen die ontbreken in het proces volgens mij, nee.

PB: Niks tussen wat je stoort, waar je tegenaan loopt, los van die credit limit en geen controle gedaan.

HV: Dat soms de masterdata niet op orde is. Dat is wel een beetje frustrerend. Ja, dat is het enige wat dan ontbreekt. Opzet van de master data en hoe het dus bijvoorbeeld gelijk getrokken is, dat zou wel prettig zijn.

PB: En je noemde masterdata, maar wat bedoel je daar precies mee?

HV: Bijvoorbeeld de vaste gegevens van de klant. Dat ze altijd voor elke klant op dezelfde plek komen te staan. En dat het bijvoorbeeld vaste tekstvelden worden en niet tekstvelden die los ingevuld kunnen worden, dat alles dezelfde opzet heeft dat je overal en altijd informatie uit dezelfde vakken kunt trekken.

PB: Je hebt dan create bij zo'n knopje en dan ga je naar tekst create AB create order.

HV: Ja bijvoorbeeld dat jij wel overal dezelfde opzet hebt dat overal al ingevuld staat bijvoorbeeld die sold-to ship-to combinatie is die vervoeren naar een normaal opzicht, Maar dat alles voor elke klant gelijk staat.

PB: Ik heb het ook wel bij die andere mensen voorgelegd en die die zagen daar niet perse noodzaak in, want die die kennen alle klanten.

HV: Ja, ik denk dat ook vooral voor het inwerken van nieuwe mensen dan een beetje te standaardiseren, dat het dan wel goed is. Dat zijn allemaal mensen die werken al 30 jaar bij Avebe, dus die kennen het allemaal wel. Als je nieuw bent, dan is het wel makkelijk om even wat houvast te hebben.

PB: Ja en zeker ook voor de toekomst waarin mensen veel gaan switchen, waarschijnlijk.

HV: Ja ja, en dat iedereen ook elkaar kan openen. Je moet dus ook een stukje flexibiliteit.

PB: Dit zijn eigenlijk 4 vragen in 1, of 3 vragen in 1. Wat zou je verder nog anders willen zien in order entry in het algemeen? Welk toekomstbeeld heb je hierbij? Wat zou je in het werkproces anders willen zien en in de activiteiten ernaast? Als je puur kunt kijken naar een ideale situatie, met order entry ook een beetje out of the box.

HV: Ideale situatie, dan heb je het wel over 5 tot 10 jaar? Anders denk ik dat de klant zelf zijn orders via een portal gaat bestellen. Dat dan alles dubbel gecheckt wordt door SAP, is er genoeg voorraad, dat dan in principe alles automatisch verloopt. Dat de klant zelf alles kan inleggen en dat je alleen de controlerende factor, de troubleshooter bent. Als iets fout loopt de brandjes gaan blussen. Dat klanten in principe zelf alles kan regelen.

PB: Als ik nu zelf naar het proces kijk ook de stappen en de dingen die er achterweg komen. Dan zitten daar best veel haken en ogen aan. Heb je daar ook een beeld over? Hoe dat anders kan, anders moet.

HV: Ik ben van mening als de master data op orde is, alle contracten, dat je die uitzondering ook heel goed kan bewaken, omdat dan alles op papier staat. Alles staat goed, dus dan heb je die uitzonderingen minder dat het dan niet meer een uitzondering hoeft te zijn.

PB: Ja precies en je bedoelt dan ook: Je moet natuurlijk ook vervoerders en dergelijke invoeren, dat dat allemaal goed staat in die masterdata.

HV: En voorbeeld niet meer in een contract. Bijvoorbeeld vanuit Nederland (??? 16:30) en vanuit Frankrijk, dat je daar aparte contracten hebt waardoor het apart ook in de masterdata geregistreerd kan worden.

PB: Dat is een goeie.

HV: Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor je helpt de klant die hebben bulk leveringen en die hebben een verpakte leveringen. Die stoppen ze ook in 1 contract en daar kan je dus nooit de masterdata goed krijgen. Omdat het 1 masterdata is voor die klant, maar dan zou je bijvoorbeeld 2 sold-to, ship-to's dus aan moeten hangen terwijl hij er twee aparte klanten voor aanmaakt. Als ik twee aparte contracten moet hebben met andere prijzen. Dan heb je ook zeker de master data, die heb je dan voor beide goed.

PB: Ja dat je dus in dit geval bijvoorbeeld een voor een bepaalde sold-to dat het altijd naar Frankrijk weggaat en bij die andere vanuit Nederland.

HV: Ja precies dat dat je wel hetzelfde sold-to hebt, maar andere ship-to en dat je dan die combinatie hebt dat je dan die masterdata hebt. Bij Frankrijk heb je die ship-to, maar dan heb die masterdata.

PB: En heb jij ook toegang tot die master data?

HV: Ja, wel toegang toe, maar dat is niet mijn functie, dat ligt bij CSD.

PB: Dus CSD doet de masterdata?

HV: Ja, die doen het onderhoud van de masterdata.

PB: Dus stel, ik heb nu een klant met een sold-to, ship-to, ik wil naar andere route. De route is steeds verkeerd. Dan moet je naar CSD.

HV: Ja daarvoor zou je CSD kunnen mailen, die en die ship-to aanmaken in deze route en deze masterdata, dan kunnen zij dat ingeven.

PB: Als je bepaalde producten hebt, dat is nog wel wat oplossingsgericht, maar ik ben ook benieuwd wat je ervan vindt, je hebt dan al een gegeven moment je product ingevoerd. Dan ga je packing proposal doen. Partner checken route checken. Tekstvelden, maar in principe dat packing proposal als jij de ZPL hebt of je hebt de packing proposal, de ship-to. In principe zit dan een soort driehoeksverhouding in, dus als die en die is, als je zoveel pallets hebt en die zit dan is het automatisch bij die klant tautliner bij wijze van spreken.

HV: Vaak wel, alleen packing proposal zit niet in de masterdata. Die moet je altijd handmatig toevoegen.

PB: Denk jij dat het haalbaar zou zijn?

HV: Om het dan automatisch te laten toevoegen? Nee, kan niet. Die moet je echt wel handmatig toevoegen, die kan niet in de masterdata of zo komen.

PB: Maar ook niet dat een een ICTer, alleen de voorkant invult, maar dat er aan de achterkant een touwtje, een driehoek verbinding gemaakt wordt?

HV: Dat durf ik zo niet te zeggen. Heel veel ja, je hebt ook wel eens klanten die, dat is lastig te zeggen. Durf ik niet te zeggen.

PB: En dan verder over het toekomstbeeld, als je dan jij zei lange termijn dus dat klanten eigenlijk via een portal dus zelf bestellen. Net als bij Zalando Als het ware. Maar heb je ook nog een middenweg? Als je nu bijvoorbeeld kijkt naar de huidige naar de mailbox en SAP, als je puur in die twee systemen kijkt en die link daartussen?

HV: Dan zou ik kijken naar de grote klanten en hun VO's laten uitlezen. Na SAP. Dat je dan grote klanten die je altijd bijna hetzelfde bestellen waar wel een patroon in zit, dat je die dan documenten laat uitlezen en automatisch inleest in SAP.

PB: Ja precies, want dan is het weer uitzondering op de regel. Ja, dat neemt wel werk weg, maar het is een korte termijn oplossing. Als je bijv. kijkt naar nu de werking van de mailbox, ik weet niet of jij echt in die mailbox zit, maar jouw orders komen daar ook binnen. Want niet van alle regio? Ja, jij doet vanuit hier doen we dan Noord Afrika?

HV: Ja Noord Afrika en Midden-Oosten.

PB: Oh ja, dan gewoon wat er in de cirkel is getrokken.

HV: Ja, als het dus in mail gestoken open, zeg maar dus. Nederland, Duitsland eigenlijk alles wat over de weg gaat zitten op een.

PB: Ja precies. Als je nu kijkt naar die indeling van die mailbox en hoe dat nu gaat. Heb je daar een bepaald beeld van, zie je dat graag anders?.

HV: Nee, dat gaat in principe nu wel goed. Zal ik nu ja poosje iets anders structuur opgezet en hebben een tooltje gemaakt en als jij mailadres toevoegt in de lijst die we hebben gemaakt in sharepoint, dan gaat de volgende keer als die mail weer voorbij komt, wordt die automatisch in jouw mailbox gesloten. Door middel van RPA, dus dat is wel een mooie vooruitgang. Dus als iedereen daar een beetje bijhoudt, dat is een stap van 20 seconden, dan worden al die mails automatisch naar je mailbox verplaatst.

PB: Jij maakt daar gebruik van. Wie nog meer?

HV: In principe alle Duitse collega's.

PB: Want ik kreeg nog wel regelmatig klachten, ook van Jolande.

HV: Ja maar die gebruikt nu sinds vorige week donderdag ook die tool. Daar was ze ook wel blij mee.

PB: Ik wil zeggen, ik luister nu een tijdje mee. Ik hoor de hele tijd dat idee van die mailbox is niet handig, maar ik ben hier dus helemaal niet van op de hoogte. Had Joren ook best een keer kunnen noemen.

HV: Ik denk niet dat hij weet wat het voor is eigenlijk.

PB: Dat was geen grote ingreep?

HV: Nee, we hebben samen wat ik allemaal opgezet. Ja, volgens mij zijn we twee dagen mee bezig geweest om dat werkend te krijgen? Als nu een mail binnenkomt in de algemene inbox dan wat hij gelezen door RPA en als dat nieuwe adres nog boven komt met de sharepoint lijst wordt het automatisch doorgeschoven naar het mapje van die persoon die daar verantwoordelijk voor is.

PB: Oké en dan krijg je hem dus...

HV: Hierzo in (naar mailbox).

PB: In gewoon in je algemene mailbox krijg je hem.

HV: Nee, als je naar order entry gaat?

PB: Oh ja, ja, dat bedoel ik in dit bakje.

HV: Daar komt hij daarin binnen in de inbox hierboven en als je dan opnieuw in die inbox waar nu 62 staan, dan wordt hij daarin gelezen. Als die van bijvoorbeeld een mailadres is afkomstig is van een mailadres die ik heb toegevoegd, dan wordt hij automatisch naar mijn mapje gezet.

PB: Nou is er wel zaak om je mapje, dus....

HV: Stel, je krijgt een mail binnen van iemand die is nieuw, dat mailadres. Dan voeg je die toe in de lijst en dan de volgende keer.

PB: Ja oké, dat moet je gewoon direct doen en dan op een gegeven moment zijn ook herhalingen natuurlijk. Iedereen heeft bij wijze van spreken. Ik weet niet hoeveel het is, 50 klanten per box.

HV: Ja, dus naarmate er wat binnen druppelt kan je hem toevoegen dan de volgende keer komt hij automatisch bij jou, scheelt een hoop zoekwerk.

PB: Oké en dat is ook redelijk toekomstbestendig, denk je?

HV: Ja hoor dan kan ik hem blijven gebruiken.

PB: Ik was hier dus niet van op de hoogte, en dan hebben we die Duitse vrouwen en probeer je ook een beetje vooruit te denken wat ze zeggen van ze zeggen ook: sowieso, ze waren heel langdradig natuurlijk, maar ja, dat hoor je ook dat die box is onduidelijk en Anna, die was bijvoorbeeld laatst twee uur lang aan het zoeken in de algemene mailbox voor ze echt begon met werken, omdat ze eerst in alle mails ging doorlezen en dergelijke. Maar in principe, dus je bent hiermee net begonnen, maar over twee maanden, wanneer iedereen weer wat besteld heeft en dat allemaal is toegevoegd.

HV: Ja als iedereen het bijhoudt van onze Duitse collega's, dan zou dat op den duur volledig automatisch moeten gaan zou die inbox....

PB: Bijna leeg moeten zijn.

HV: Dat is echt het streven, alleen dan moet dus iedereen zich daar aan houden, zoals bijvoorbeeld een maand geleden, werd 5% automatisch verplaatst en dat is nu bijna 20%. Dat is wel een redelijke vooruitgang maar het moet nog steeds richting de 90%.

PB: Ja en raak je niet het overzicht kwijt daardoor? Als ik nu kijk, bijvoorbeeld de mailbox van Saskia. Ik weet niet of zij, want Anouk heb ik hier niet over gehoord.

HV: Nee nee, omdat Anouk die deed je soms wat voor Vankarlix (??? 25:40) soms voor UK, dus dan kan je dat niet doen, je hebt niet echt vaste lijsten van klanten en regio's. Maar ik denk dat je juist meer overzicht creëert omdat je ook niet de hele tijd moet zoeken in die inbox, maar dan gewoon alles in je eigen inbox en je kan daar je eigen structuur in vinden.

PB: En, denk je dan niet dat het beter is om nu staat hij alles per naam? Iedereen heeft zijn eigen naam, maar om in plaats van een naam daar dan regio's te maken?

HV: Stel nou bijvoorbeeld zelf juist in (??? 26:15)

PB: Ja iedereen heeft in principe alleen zijn eigen land. Het is ook al raar, want volgens mij heeft niemand nu dat een iemand een deel van Duitsland doet en de ander doet een deel van Duitsland. Nou, kijk, Dat is eigenlijk al...

HV: Ja alleen die mensen wel weer een eigen divisie. Dan zou je dat bijvoorbeeld in je mailbox krijgen, dan wordt het onoverzichtelijk. Daarom hebben we het per personen gedaan, ook dat de mensen dan het gevoel hebben dat ze nog een eigen inbox hebben. Dat is voor mezelf ook prettig. De één werkt zo een ander soms structuur, dan heb je nog wel een beetje kan je eigen structuur aan in je mailbox geven.

PB: Ja, dit maakt mijn opdracht weer wat complexer de output, los van dit interview en vragen. Ik bedoel dit draait alleen even om nog wat er nu gebeurt en hoe je dat voor ogen hebt. Dat is wel beantwoord, maar puur nog heeft wel sparrend, heen en weer. Ja ik zat inderdaad met een soort van lange termijn, zo'n portal waar klanten zelf dat doen en dat je dat dan direct kan uitlezen. Maar dat is eigenlijk voor mij. Ik kan daar wel een ontwerp of iets dergelijks van schrijven. Maar dat is al teveel, denk ik.

HV: Ja en ook te ver in de toekomst, denk ik.

PB: Ja dat idee had ik zelf ook. Er zit ook teveel haken en ogen aan en de klant is helemaal, die wil ook niet opgevoed worden, zeg maar.

HV: Nee, nee, klopt. Ik denk als een paar eerste spreken en puur kijken naar wat wij kunnen doen, zonder daar de klant mee te belasten is het wel die PO's van veel voorkomend klanten uitlezen. Dat dat wel een mooie stap is.

PB: Maar dat is dan ook weer een open deur voor mij. Als ik daarmee ga komen aan het einde van 3 maanden onderzoeken, zoals nu ook de huidige manier met hoe die orders dan binnenkomen. Eigenlijk wat jij nu suggereert, is je het je houdt het zo met dat wat jullie hebben ontwikkeld dat automatisch in de bakjes komt, dat voedt je zeg maar op en die data die hou je bij. Dus dan heb je straks iedereen die hoeft niet meer te zoeken naar zijn eigen emails. Ja en dan, af en toe kun je nog wat krijgen.

HV: Ja, maar goed, die kan je dan weer toevoegen voor de volgende keer.

PB: Dus dan heb je, dat is dan goed geregeld. Er komt straks een blok voor credit limit. Dat wordt door andere geregeld, want daar moest ik vanaf blijven, dat kon ik buiten beschouwing laten. En dan heb je alleen nog geen contract en verder heb je eigenlijk wat jij ook suggereert, weinig echte belemmeringen in het proces. De rest is gewoon.

HV: Ja masterdata eventueel, dat ligt minder hier. Dat ligt bij CSD.

PB: Dat is ook wat je zegt. De data standaardiseren en accuraat maken.

HV: Ja up-to-date.

PB: Up-to-date.

HV: Heel belangrijk ook omdat je dan bijvoorbeeld straks de stap moet maken naar het automatisch inlezen. Ja, dan heb je minder handmatig werk. Maar ook minder controle, wat anders. Automatisch stroomsysteem, dus dan is het belangrijk dat je masterdata up-to-date is.

PB: Ja en dan met het oog op de toekomst, denk ik dan dat je de klant al moet opvoeden door nu al de juiste productnamen en zo te gebruiken die Avebe gebruikt. Dat soort dingen.

HV: Ja beetje ook.

PB: Dat je wel toekomstbestendig gaat denken?

HV: Ja dat je daar dan ook de klant een beetje opvoed ja.

PB: Want je kan nu bijvoorbeeld wel die create order instruction tekst standaardiseren en een format maken als het ware dat het duidelijk is. Maar dan in feite blijft het een menselijke handeling. Het is alleen, je hoeft niet meer in een oude order te kijken Maar wat ik zei, bijvoorbeeld die driehoeksverhouding tussen die 3 dingen. Dat zijn ook wel kleine stapjes dan vooruit naar die naar dat inlezen, denk ik.

HV: Ja ja ja. Ja en Ik denk dat ik dat mogelijk, dus dan is het wel een stap, ja.

PB: Jij hebt natuurlijk meer die zee orders, dus jij hebt iets minder dat je dat moet invullen, zeker.

HV: Ik moet containers invullen, dus bijv. 40 voet container, 42 voet.

PB: In de basis zijn er eigenlijk maar voor jou 4 opties als het ware en voor die vrachtwagens ook 5 opties.

HV: Ja klopt ja als je een FCA order hebt, dan heb je voorbeeld helemaal geen packing proposal.

PB: Nee, Maar dat is ICT technisch, is dat eigenlijk makkelijk?

HV: Ja, dat is wel te doen, dat er nooit een packing proposal staat.

PB: Als ik nu kijk, dat je wel mee kan denken, ik heb van Joren en Anouk is ook weg, dus ik zeg ook een beetje mee. Als ik kan kijk naar mijn opdracht kan ik eigenlijk beter een aanbeveling, ja, bijna beter overgaan op aanbevelingen, dus zoveel mogelijk informatie winnen waar Joren en andere mensen geen tijd voor hebben en dan aanbevelingen gaan schrijven waar de focus op gelegd moet gaan worden. Ook gezien de tijd of denk jij daar anders doen?

HV: Nee, Ik denk dat dat goed is.

PB: Want echt een ontwerp maken dat wat in eerste instantie een beetje naar voren kwam omdat het proces heel anders liep.

HV: Ik denk dat dat heel lastig is omdat er bij de order entry is een vrij standaard proces. Dat je ook veel afhankelijk bent van anderen, zeg maar vanuit data. En vanuit de klant, natuurlijk. Die je niet echt kan beïnvloeden.

PB: De klanten zijn ook zo divers dat het heeft ook geen zin om hen te interviewen over: zou je dat wel willen doen of zou je daarvoor openstaan?

HV: Nee dan heb ik zoveel klanten. Iedereen heeft zijn eigen inzichten, zeg maar. Dus ik zou inderdaad richting de aanbevelingen gaan.

PB: Het is eigenlijk wel meer een diagnose.

HV: Wat speelt er nou eigenlijk? Wat kom je tegen? En dan hoe kan het beter? Wat kan er beter?

PB: En de deelvraag, ja los dus van het interview, maar kijken naar deelvraag enzo van de hoofdvraag was in eerste instantie: Hoe kan het efficiëntie probleem bij de order entry van Avebe opgelost worden, verbeterd worden.

HV: Ik denk dat dat met name afhankelijk is van externe factoren. De klant, credit control, accountmanager en masterdata. Als dat allemaal goed is dan wordt het efficiënter.

PB: Dan klopt die hoofdvraag in principe. Hoe kan de efficiëntie van een order entry en ook wat een invloed van de klant dit dit. Die 4 aspecten wat je zegt en het proces zelf dan.

HV: En dat volgens proces.

PB: Dat allemaal eigenlijk en het proces is daar zelf ook onderdeel van, denk ik.

HV: A-Z (??? 34:15) is standaard. Ik denk afhankelijk van de input.

PB: Ik wist niet dat hoe een interview zo een ander perspectief kan geven. Het is ook weer precies zo'n voorbeeld van. Ik heb hier met Joren heb ik hier zo bij om tafel gezeten. Als ik een moment met hem had, dan kwam je steeds met allerlei dingen, maar zo concreet heeft hij nooit ook dingen gezegd of zo. Ja concreet in de zin van, ja, gewoon zo. Jij bent heel duidelijk en heel realistisch van wat is mogelijk. Waar heb je invloed op waar niet een Joren ja, die gooit allemaal lean modellen op.

HV: Accountmanagers die regelen contract en credit limit. Daar is hij verantwoordelijk voor. Daar hebben wij geen invloed op. Dat komen wij alleen tegen als obstakels maar en dat zijn wel dingen. Ja, die kunnen beter. En als dat beter is, dan wordt ons proces efficiënter omdat wij dan niet meer hoeven te mailen en niet meer een contract in te zetten. Als dat van tevoren al klaar is, dan wordt onze proces efficiënter.

PB: Yes, dat had ik in eerste instantie. Je moet wel die hoofdvraag en deelvragen die deelvragen, die moet je wel 4 keer opsturen voor die docenten het goedkeuren als het ware. Maar ja, dus die heb ik wel 10 keer heb ik de hoofdvraag in de deelvraag van gestuurd omdat Joren ook elke keer weer wat anders zei, wat hij wil.

HV: Waar stuurt Joren op?

PB: Eerst wilde hij gewoon een diagnose waar de verspillingen zaten. Ja puur diagnose en daarna wilde hij ook een ontwerp. Hoe het beter kon. En ook een soort implementatie al en toen zei mijn docent: dat kan niet allemaal. Je moet kiezen. En toen zei ik ja, is de diagnose niet al een beetje gesteld, omdat ik het straks met alleen maar open deuren kom als ik nu een diagnose ga doen. Toen zei hij: Ja, ja, ik wil ook wel dat je ontwerp gaat doen, want dat je dan aanvullend diagnose doet en dan ontwerp. Ja en dan ging het daar weer naartoe en het ging elke keer een beetje

HV: Van de ene naar de andere kant.

PB: Ik weet het niet eens allemaal meer omdat ik nu met mijn kop dus op 1 ding zit, maar ik heb wel 40 hoofdvragen opgeschreven, zeg maar.

Het interview is in ieder geval klaar.

HV: Ik hoop dat je er wat aan hebt gehad.

PB: Het is ook meer wat ik zei bevestiging en dat ik een bron weer heb. Bijvoorbeeld met die Duitse vrouwen kun je helemaal niet op zo'n manier praten, ook al los van alles taal is allemaal een ander gesprek. Het lijkt wel als of hun mond al 15 jaar lang gesnoerd is.

HV: Ja is ook zo. Dat is gewoon zo, dat is een feit en die mensen hebben 30 jaar op dezelfde manier werk gedaan en dat verander je niet meer. Verander je niet meer, Dat is heel moeilijk om te behandelen. Dat is het lastige ook om mee te dealen. Dat is natuurlijk niet voor niets dat het kantoor daar dichtgaat. Eigenlijk willen ze daar volgens mij mensen weer voor aannemen. Om weer een beetje vanaf 0 te beginnen.

6.9 Interview huidige en gewenste situatie

Datum:	26-04-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	8
Functie geïnterviewde:	Order processor/sales assistant
Extra toelichting (indien nodig):	N.v.t.
Duur interview:	56 minuten

PB: This interview is in addition to the previous activities, the purpose is to get a better picture of the current situation at the order entry and the order entry work. The second goal is to create a better picture of the future state, the ideal situation from your point of view of the desired situation. First of all, a few questions about the current situation, then following a few about the future situation. The first question is: besides entering orders, what are the other activities and tasks you do and face on a day?

CW: So first of all, I have to tell you that my job has changed after UK went into their Brexit scenario. I have not my normal job, I have a soft export job. Maybe you already saw that a lot of emails come in of Hauliers, Ewals, Sanskip or Transwide asking me for anything, for help, and I also receive some emails from custom clearance agencies or brokers. I'm involved in these actual export documents and so on and sometimes they ask me about documents I never heard about and I go to Chris asking for help if I do not know what they really want from me. I'm the medium between the customers, their Haulier, our Haulier, whatever it is. If it is based FCA or DAP. I'm involved in the customer clearance agencies problems or questions or whatever. This is keeping me busy. What else is keeping me busy is when I receive a lot of forecasts. I do not know if you remember? I have a lot of forecasts from premier foods, and from other customers, just to inform me. But to be honest, do I need this information? Not really. Because a forecast is something which changes so many times and I receive again a schedule of their expected deliveries, and again a schedule of their expected deliveries. And I ask myself: why do I need it? Because I enter the orders with an estimated date and sometimes I have entered more orders than they need in that week and sometimes I have entered 1 or 2 orders less, but the balance is there. I check my list of sales orders for premier foods. And I will do it today as well. So this flood of emails sending is really not that effective. It fills our box and does it help me? Not really. I want the correct schedule of them, and this is a big problem, because before I went on holiday they sent me some schedules, or let's say usage reports. The usage report of the whole year was not the same as what premier foods sent me what they use. And I need to have a balance, otherwise I cannot invoice them. The other reports, the schedules or forecasts, they're not that interesting. For me the interesting thing is the usage report, schedule of that week I have to invoice the deliveries for. I have to ask again and again, because if that does not correspond to usage report of the whole year I cannot invoice them, one or the other has made a mistake. I cannot invoice with mistakes. This runs into errors and then we have the problems.

PB: The invoicing as well?

CW: I'm doing the invoicing manually of premier foods. This is also something that has to be done automatically I think. This is rather strange, this invoicing scenario. It is because of the situation that we enter the orders with estimated date. With each week premier foods has purchase order number, and we don't know which delivery will be delivered that week. Then I receive this usage

report with the correct purchase order number, otherwise premier foods will not pay that invoice, if that purchase number is not in the correct delivery note and in the correct invoice. I think they should not insist on them. It makes a lot of work, and you need time and you need to concentrate for this work. This work was the job of (.. naam 6:36), my colleague which is now in the other team, so for me it is not a familiarized job. I'm not familiarized to this job. I did it a few times years ago, when we did not have a jumper. Dunia (naam, 6:55), was our first jumper, she took over when (Kunshee?) was on holiday. (Kunshee) was my colleague which did the job a few years ago, then Yvon did the job, she did it for Kunshee. Let me say, what was else a bit keeping me busy, was the fact that when Brexit came, I did the pre-work for Brexit, but when Brexit came in January 2001 I had been working for the team Netherlands. I took over the job of Sandra Koch, because Sandra did the job of Alexander (dosis), this is the colleague who died. Therefore, the first year of Brexit I did not realize what happened here in this team UK, because I was working for the other team. I felt that last year I was a bit behind with my information, my knowledge with the team. Now it has become better. I think a lot of mails, a lot of little things. What can I also remember?

PB: So you're emailing a lot about changing delivery dates?

CW: Yeah, I have sometimes customers asking me for different delivery dates, my special customer is Kerry, Kerry changes the delivery dates a lot. I have also other customers asking me for changing the delivery dates. I do not know if they can't do a precise forecast for their companies, I do not know, everything has to be done in a hurry. But with Brexit, we are a little bit limited. We do underscore our lead time a lot of times. Before Brexit, I did things that maybe would be better that we shouldn't, have run this way because we underscore our lead time again and again. Everything has to be done in a hurry, can we have it earlier, some persons in purchase department of my customers have forgot to order and I help them and help them. I did the job, we all did. I was not specialist in this. We all were specialists in this, to help the customer even if they made a mistake or forgot to order. What I also did, I reminded my customers. I called them or sent them an email: I didn't get any emails from your side, is everything fine with you? Is everything running, because I did not receive any orders from you. Oh, Claudia, I forgot I forgot. But this, I cannot do anymore. Not with the job of myself, of Yvon, and the job of Sandra Koch. I cannot give this pre action anymore.

PB: But that is also more on the customer side. They need the goods, so...

CW: They need the goods, right you are. But we did the service and sometimes we did maybe more than we should. Maybe? We gave a good service. Whenever I can help, I help. Of course, therefore I'm here. I saw myself not as someone who entered orders, I saw myself as somebody who was chasing and solving problems. Like a troubleshooter, not as only a person entering orders. I think I saw my colleagues the same way, that we were troubleshooters.

PB: I heard the word several times, so you are not alone.

CW: Yeah, I am not the only one. I see myself as everybody else here in this company. We all try to help. Also, my colleagues in the Netherlands always tried to help. I was very, very happy with my colleagues and I'm still very happy with them. All my colleagues in the Netherlands. We have a good relationship, we have a friendly and cooperative relationship. We all try to solve the problems to let things run smoothly. But it's running, our customers are satisfied. But now I think the focus will be fixed on efficiency. Maybe I'm right, maybe I'm wrong, but now it's more efficiency, but we cannot give the same service anymore.

PB: Times are changing.

CW: Yeah, times are changing. We have to educate the customers as well. They still think they can still have the same service. But I think this is not workable, not possible anymore. We are friendly, we try to help, but we cannot take so much time for each order anymore. We have to hurry a bit. There were times we all hurried when we had a lot of orders, there were times with a lot of orders we hurried hurried hurried and I imagine I was sitting here one day, years ago, til 20 minutes past 9 in the evening, just to overcome the workload. This was seldom, rather rather seldom, so it was an exception to the rule. This happened as well. We all tried to help the customer, because we said to ourselves: our customer is paying us more or less. This is also our sellery. This is also money for investment, money for everything. I saw it as an absolute duty to serve the customer.

PB: I understand the situation. Regarding discretion about activities on your day, it's all about serving the customer?

CW: Since January, I don't have my customer james cropper under consignment anymore, I was also very busy in the past with my consignment customer james cropper. I also had to do the invoices manually after usage report. But this has been done now, this is now in safe hands now the invoices are going automatically to james cropper. I hope you can arrange that with premier foods as well, because this is stealing time I do not have. I think a lot of emails are coming in, a lot of emails have to be read and sometimes I think it's more emails than orders that keep me busy.

PB: The content of those emails. The emails are about changing delivery dates, changing orders, contact with Hauliers.

CW: Changing content code of a product, or problems with an order that the order cannot be delivered, from the hauliers side of that date. I have to change it because hauliers telling me this is the best date, we cannot do it another date because we have no trailer. What else? Or sometimes, I have now received 2 emails premier foods has denied 2 invoices, I have to look it up if the correct purchase order number is in it. If it is not, I change it of course. I will discuss it with them. These things, and what else? Can I have a CoA? Can I have some information about packaging sizes? This and this and this, little things but it keeps you busy. It's stealing the time in a day. Or we have a new broker, we have a new email address, we have to change it in the master data. We do it of course. What we said in the past, we have to maintain our customer masterdata. We have to clean it from time to time, we have to actualize it. Everything has to be in a good shape in the end. We were responsible for that. I have a lot of problems with mixed orders, for exactly Dema, or exactly Richard Whittaker. Mixed orders means I have picked product and more products than 1 or 2, I have mixed orders of 5 or 6 different emails and I'm busy with it.

PB: They send several orders...

CW: No no, they send 1 order and it is for more than 5 or 6 products and I have to check if the warehouses or where the products are located are not over 3 or 4 different warehouses. The hauliers are not willing to drive to 5 or 6 warehouses to collect 1 good, 1 good etc. and to spread with the tautliner from a to b, b to c, c to d and so on. This is time consuming, so we have a limit. I have to check according to the product mix if that is okay or not.

We have credit limit problems, problems of availability, if something is not forecasted, planning is also telling us no you can't enter this order, you have to talk to the sales manager first. Contracts are not in, contracts still take longer to get them. It is also putting us under pressure. Our problem is that our business is what I call very quick daily business. For UK we have a lead time of a 5

working days at least. We give them 10 days, but I normally do not have 10 days, but sometimes I have of course. For LTL we have 15 days lead time, I never have 15 days or sometimes I have it but sometimes I have to hurry up. If you have no contract, if you have to ask sales manager again and again, this is also frustrating and also time consuming. I want to get answers still, some want to get answers from me, sometimes I'm happy Nigel, he is quick, also with Collin, but Sarah I have to wait.

PB: Definitely you have to wait.

CW: Yeah, I have to wait. And then you have to think of it, to remind her something like that. Because then I become kind of panicked or something like that. I get nervous, this is kind of stress and I think this should not be. Without stress you work more concentrated than with stress, of course. What else? I think the main focus is if I have a contract, if I have availability, if the price is correct. If the destination is correct, the correct ship-to and so on. If that is fine, and I can enter my orders then I am happy. Sometimes there were days I was clapping into my hands when I could enter 5 or 6 orders without problem. With the others, I had problems. Or the credit limit exceeded. This is also very frustrating, this is also something credit limit exceeded is costing time. The problem is the prices went up, so the prices are higher. This means if the credit limit of the customer does not go higher, then you can enter less orders. After that there is a limitation. Normally, the customer orders the same volumes. I heard today that some colleagues recognized that our number of orders decreased. I was on holiday, I did not recognize it, but maybe I can tell it to you next week if I have the same experience. You can also look it up in lists, how many orders we entered.

PB: My next question is, if you look at entering orders and other activities like mentioned here, like emailing about all these things, what is the percentage? Is it 15-85, or 30-70? Can you say something about that?

CW: I would like to say that sometimes I have the impression that the working time for order entry is much less than for emailing. Sometimes I have the impression it is emailing. Trying to solve problems. I would like to say it is 30-70. 30% order entry, 70% emailing. Could be.

PB: Of the 70% emailing, which are the most time consuming problems? Probably contract?

CW: Contract, credit limit. Or the availability is not there, you have mixed order that gives you problem, because will the customer wait until the last product of this mixed order is ready. The delivery can wait? Or shall we deliver without this product? Then the customer has to increase any other product to get a full truck load. Or the customer has to add 1 other product. Several reasons that is time consuming.

PB: Then we go to the second part, about the future state as I mentioned before. I have here 6 short questions and then in the end 3 ending questions. First of all, are there any tasks you consider unnecessary or take up an unnecessary amount of time?

CW: What is unnecessary?

PB: Let's say which you think are unnecessary because for example credit limit. You have a lot of contact with credit limit, you need of course to have contact. But it would be better if that problem wasn't there at all.

CW: I see the background that our insurance company will not give more credit to this customer, if we just sell sell sell. But the invoices are not paid, or will not be paid in due time, then this also makes me nervous. Because I don't that our company suffers a loss, financial loss, because we

risk our company health. Our company has to stay healthy, I understand the background. If the prices of the products increase, I see the necessity that we have to increase the credit limit. Otherwise we are too limited. Sometimes I even ask my customers to pay earlier after I have talked to the Sales manager about it. I call my customers and ask them if they can pay as an exception to the rule a little bit earlier, 1 or 2 invoices, in order that I can enter the next orders of them. Also time consuming of course. But I do it, to keep it running. But I think the others do that also if the credit limit is exceeded. But I do understand credit control department at all. I do understand what they are doing. Because if they do wrong, if that is not under control, we suffer maybe a big big loss. This is not what we want, we cannot keep it out of our hands. A good bookkeeping is keeping a company together. You know what I mean? We are not in a position to suffer any financial losses, we don't want that. I do understand Anita very well, we have a very good relationship.

PB: The second question is: Do you face any frustrations? Invoices sending manually, forecast emails which aren't necessary?

CW: I think this invoicing is frustrating me, this scenario is frustrating me. Because now I have 2 invoices which were denied, I have to look it up why they deny it, I have to investigate, this is also time consuming. And it's frustrating that I don't get the correct usage reports of neither the customer or the haullier. This is so frustrating if that is not corresponding to each other. I have to ask again and again. This is really not what I want to have, this time consuming scenario. I would like that premier foods has also an automatic invoice sending. This cannot go on like this. This is my opinion.

PB: And other frustrations?

CW: Sometimes I wished my workload would not be that much, because I needed the help of Anouk and you, I would like to fullfill my job on my own. It gives me a bad feeling not asking for help, but taking this help. This is new, in that way it is new. This frustrates me also a bit, that I have sometimes the impression that I not have to cover everything in the way I would like to cover it.

PB: What you mentioned with the Brexit, there is 1 order entry team, so you have to do it together. I think that shouldn't be a problem at all, also for you. You can ask everybody. Also, Anouk never said it was a problem that you gave her orders, or Saskia, she won't say that. Me neither, Joren also. It's not a problem.

CW: It's only the feeling I have. I would like to do everything on my own, to manage everything. This is the wish of course.

PB: Yeah, I get it. Anyhow, are there things missing in the process? In the order entry process, are there any things missing?

CW: Yeah, the fast order entry, I think we talked about that, this is a tool in SAP. This fast order entry is especially effective for container business and for orders which repeat again and again and you have a list of same orders only for different delivery dates. Then this is a good tool for fast order entry. I do not know if that is such an expensive tool, I do not know what SAP wants to get for this tool.

PB: What you mean you have premier foods, they always want 24 pallets of starch potato, I don't know, and the only thing different is the delivery date. One has to be 7th may, one 10th. The fast entry is a tool so you can go to an order and you can say repeat output and you change the delivery date and it will be a new order.

CW: It is a good tool where you can start with 1 order entry with sold-to and ship-to in it, you need maybe to change the PO number and enter delivery date, but the rest is still in it again and again. You have to keep attention, always. This is a good tool because it goes quickly.

PB: Do you have any order wishes regarding the order process? You already mentioned this fast order entry tool, are there any other wishes? What will be nice.

CW: I want to get rid of the invoicing scenario of premier foods, I think we mentioned that. That the contract scenario is quicker than it is now. We wait too long for the contract. This has to be in a different way. I do not know which way, but it takes too long. Sometimes I receive contracts and then I have to look what order is it? Then you have to check which order it was. Sometimes I have 3, 4 days in between.

PB: For me personally it's not really a problem to enter an order 2 times, but if you don't finish it and you have to email it's still in your head, waiting here. That's a bit frustrating.

CW: Yeah that is frustrating. You have to keep attention, you have to keep it in mind. New things come in, and the flood of emails is also, I would say, a few emails I shouldn't receive. Forecasts, forecasts... What is the interest of a forecast for me? There is no interest in a forecast for me.

The forecast should not be sent to me, the forecast should possibly be sent to the salesmanagers. To see if his forecast is in agreement with the forecast of the customer. But I do not do anything with a forecast. For a forecast, our sales managers are responsible. I think, why do we receive forecasts? Maybe an overview.

PB: But not with orders but only forecasts?

CW: No, with orders. Maybe possible orders. But when you enter them in advance, they are already in. And they take it first in, first out. This is a rule normally. The haulier does deliver to them, full stop. I will look up today if I have to enter again. I think I have to enter again new orders for premier foods and enter then 10 or 15 orders.

PB: The last 4 questions, it's all about the same thing. If you think out of the box and look at the order entry and the whole process and the whole order entry work. How would you like to see it in the future?

CW: Of course, less emails. Less unnecessary emails. Sometimes I have customers we think are responsible for customs clearance. I think I try to be very friendly, I always wrote I'm sorry, but it's your broker, you have a contract relationship with your broker, it's not me, I cannot intervene. I can help you if I can be of help of course. We as Avebe are not responsible for what the broker is doing. If I ask my customers 'could you please send these documents to your broker' I already sent, send them again. Ask the broker to do the custom clearance. This is a complaint of our haulier that our customs clearance is done too late with waiting hours. That is something I try to make clear to the customer, that it's not our contract partner.

PB: What is a broker?

CW: It's a custom clearance agent.

PB: So a party between Avebe and a customer?

CW: It is of course not our contract partner, it is a custom clearance agent. Our customers have a relationship to a broker, and they do the custom clearance. It is not Avebe who is doing custom clearance, we do not pay for custom clearance. We do not pay the importation or exportation in

this case to UK. They have to pay for the import, we do not pay for the export. Sometimes I have the impression it becomes a little bit better now. In the first steps I had the impression I have more contacts to the broker than the customer themselves do have. It is easy to be customer, to say 'claudia can you please take actions with my broker?' This is more or less becoming better now.

PB: When you think outside the box of the order entry, how would you like to see order entry in 5 years for example? What you would like to see is less unnecessary emails, but I've heard for example with other projects like reading emails or order portal. How do you see it in the future?

CW: I do not know if the aim will, we have 1 order entry inbox which we have right now. Now we divided into the countries we are responsible for and put it in our box. Maybe in the future there is 1 box and each person takes 1 order. I said to Joren, or I don't know to whom I said it, but I said 'when we first talked about a shared order entry box, I had the impression, I was imagining that this order entry box only consists of orders. But in this box everything is in it. There is not only order box, but also with a lot of emails. Then the person said: 'these emails do refer to orders.' Yeah, everything in sales refers to orders. But in this box is everything. Sorry that I say that, but for me, it's a chaos to have such an order entry box. That there are not only orders in it, everything is in it.

PB: How would you like to see it? 1 for new orders and 1 with questions?

CW: Yeah, I would like to have it with new orders for order entry, and then 1 mailbox for problems or questions regarding existing orders. This is really so chaotic, in the first weeks I thought oh my god, this will crash. Okay, it didn't crash, but... I'm happy that it didn't crash, but it's not structured. This order entry box for me is not structured. We have to structure it, but it's also time consuming. To bring these emails into my box. And to look each time when there is no country behind, that you open orders from others and you have to click 'unread', again this is also time consuming. I read something, even if I only read 4 or 5 sentences and I scroll down which company is it? Ah, it's Itix but it's Itix in France, not the UK. Then you have also time which is used for emails which are not for me. I open emails so many times when I think it could be mine, but it isn't mine. This is also waste of time. Sorry to say, but this shared inbox I have to look up where are my mails and I put it in my box. What is the reason then for this shared order entry box? In this stage, only in this stage there is no reason for it.

PB: For me personally it is also when you're reaching back to a customer for an email, you send it from the order entry email. When you get an answer of the customer, you have to find it again in the general email box. It is very frustrating. Most of time, I put myself in the CC when I reach back to a customer when he had a question or something. That's very time consuming.

CW: Time consuming and frustrating. Why is my own email box not abolished? I then only want my shared order entry mailbox with my own private box and I switch it to it. How many private things I get in my box? I think none. There is no privacy in my (persoonlijke mail) box. There is no privacy. I have only my business emails there. Then, we could abolish my (persoonlijke mail) inbox. We can delete it. Why shouldn't we just work with the order entry box? Then, this would give me more reason to take the shared inbox and to drag my emails to my inbox. But this is so time consuming to have the old box, to have the shared order entry box and to have this section where I have to put everything from the shared order entry box to my box. So I have 3 boxes, why? I want to abolish 1.

PB: Sometimes we enter orders twice. Double order entry. Is it also maybe that customers are also sending orders to your private email box?

CW: Yes, they send it to both boxes. You know what it is? They have fears, they are afraid that something is not presented. That it's not done. It is in my box, it is in the other box. Please abolish 1 box. That would be my request. I don't want to go on with my box and the order entry box. And to drag it then into my own box. First, I answer my own inbox and then I go to the order entry box. But this is so strange, I said this I have already done, this I have done... Shall I tell you what I think? It's a little bit, I don't know the English word for it. If we want to change it, we should do it with consequence to get rid of the other boxes. What are they for? For personal things of HR, but how many times I get something personal from HR department? Is asking for a holiday something personal? When I have to ask Anna and Sandra also and you, when do you have holiday plans? We are all exchanging and communicating our information and our questions because I don't to have the same holiday as Sandra or as Anna has. That it's clear that we don't go all together on our holiday. We try to do it so that everyone can have his or her holidays, but we try not to have overlapping time. So holiday is something that is not private anymore, it never was. I don't have the impression that we need the other mailbox anymore, or am I wrong?

PB: It could be useful, but I understand.

CW: Yeah, but then it should not be reachable anymore for customers.

PB: That's for sure.

CW: Then we can do it like that, that only internal things are sent to this old mailbox, but for the customers it should not be reachable anymore. I do not know, but for me these emails are too much. Too much work, if you go through everything and then you see that something reached your box but it's not for you. Then you send it again to order entry box telling the country France and so on. It's also extra work.

PB: I'm out of questions, first of all I would like to thank you for helping me and also for giving me this information.

CW: No problem you're welcome. I hope you can work with the information you got from all of us.

PB: I will do my best to write a good research report. It will at least make everyone think about it.

6.10 Interview huidige en gewenste situatie

Datum:	05-05-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	9
Functie geïnterviewde:	Order processor/sales assistent
Extra toelichting (indien nodig):	N.v.t.
Duur interview:	22 minuten

PB: This interview is an addition to the previous activities that took place. The purpose of this interview is to get a better picture of the “current situation” at the order entry department. In addition, the second intended goal is to create a better picture of the “future state” or, the desired situation/ideal situation in the future.

First of all, a few questions about the current situation. This is followed by a few questions about the desired situation/future state.

Besides entering new orders, what else do you do during a working day? Can you describe the other tasks/activities which you perform on a day, besides entering new orders?

SE: Asking sales managers for contracts. That’s the main issue these times. Then of course working on all kind of requests from customers, about whatever; availability, packaging. Then a lot of communication with the Backoffice, the warehouse sometimes, credit limit issues of course.

PB: You said customer requests. Also probably changing order I guess.

SE: Of course, yea yea. Its not to often but of course it happens.

PB: And changing delivery dates?

SE: Yes, sometimes quantity, sometimes remove an item/ad an item. Especially when you have an order from a distributer.

PB: Yes, okay. So, these are the main tasks?

SE: Yes, yes. The days very often I have to check with customers if they could accept another packaging, because something is not available. Things like this.

PB: And, you mentioned already that’s contracts are the main issue.

SE: Yes, its still complicated. I think you heard it more that we have to wait for a lot of contracts for different reasons.

PB: What are these reasons?

SE: One of the most critical points is that the customers are not willing to accept our sales conditions. Also, currently I have a problem. We ran into a disaster with a customer. They are no longer allowed to download contract purposes and then we don’t have any procedure to go on with an order.

PB: So, customers are not willing to accept the sales conditions.

SE: They have to electronically sign our offers and when they sign it they accept our conditions of sales and most of them do not agree on that.

PB: So it's also very time consuming to contract.

SE: Yes, it also has to go to our legal department and this is not done in a few hours of course. And then you wait and wait and wait for days or weeks. Currently I have a problem with a customer who should have had a delivery on Tuesday. Tja, no order in the system and then you simply don't know what to do.

PB: Are the customers aware of the fact that an order only can be entered when there is a contract.

SE: That's a good question. I hope so. It's not to us to explain it, but to the sales managers. Most of them meanwhile know it, but they are not told what's going to happen when they do not sign them. Which means that there will be no contract uploaded in our system.

PB: Okay, thank you. And then another question. Can you estimate what the percentages are between really entering orders and all the other activities? For example 30/70 or 50/50.

SE: It depends from day to day, but I would say 60/40. 60 order entry, 40 other things. It really depends on the business. I am also in charge for the paper business in Germany. There are big contracts, then it's very simple of course.

But when you get 20/25 orders a day then this of course takes some time. But that's not every day of course.

PB: So, you have also days when its 20/80 and also 80/20.

SE: Yes yes.

PB: But on average it is like this?

SE: Yes, on average I would say it like this.

PB: Perfect. Then we continue with the second part.

So, if you think about the order entry proces and the future state. About how it has to look in the future from you point of view I have a few questions.

First of all, are there any tasks you consider unnecessary or tasks which take up an unnecessary amount of time?

SE: There we are at the same point. If all this background work runs smoothly. This would make our life a lot easier. Because if bot; you have lots of emails and reminders. This would not be necessary if the process runs smoothly.

What would also help is a is what came up is to be able to save orders when there is a credit limit. This would also help. Because then you have it in the system and then you could forget it.

PB: Okay. The following questions are more helping questions. There may be a bit repeating.

SE: Yes. I understand. Its most of the time the same trouble.

PB: These are also your frustrations.

SE: Yes, you have to touch a lot a second, a third or a fourth time and still it is not solved or finished. All of these are commercial things which have to be clarified by us or a someone else. These are processes where we don't have any influence.

PB: Yes, I understand. So these are wishes; enter a credit limit order.

SE: Yes, then you have it in the system and you can clarify it then.

PB: And do you have more wishes or missing things, regarding the order entry process.

SE: No not really. Basically when everything is there its easy. Everyone knows what to do. When everything is clarified in advance then it's very easy to do the order entry job. You will no it for sure. You've also done it.

PB: The perfect situation would be when all information is available and..

SE: No blocks due to availability or whatever.

PB: And when you look at current situation, SAP and the mailbox. When you think outside the box with the future state in mind. Do you have any suggestions how you would like to see it in the future. The same way of working, with the same email box or something else?

SE: You mean our shared box. I hate it. I think everyone hates it.

PB: How would you like to see it.

SE: I would like to have it the way it was before, with a personal imbox. Then you know exactly what is for you and were you have to work on. The shared mailbox is still not running smoothly that you know at ones exactly if its for you or someone else. Sometimes thing are not removed from colleagues. Then you see the same thing one or two weeks. It's not maintained properly from my point of view.

PB: It's not running smoothly, the order entry box.

SE: To be honest. Right from the beginning I did not understand the use of this shared mailbox. What kind of process should it improve, because everyone had his own mailbox in case of replacements everybody else had access to these personal boxes. So, things were always completely clear. Now it's a complete mess. Depending on who's there and who's not there. Last weeks for example, when Claudia was on holiday I had the feeling that no one was taking care of the UK. It's always... I don't like it.

PB: I understand. It would be the best if everybody had his own email box.

SE: Yes. There are no secrets in those email boxes anyhow. When anyone had to be replaced it was always clear. Colleagues had access and could work in these email boxes, so I don't see any advantages of this shared mailbox. But I am pretty sure they won't change it, this was a wish from the management, but it did not make things easier or comfortable

than before. And still customers ignore it, most email are coming in my own mailbox with order entry in cc and then you have it double. Customers don't like it. that's what I heart. When you hear about customer intimacy al day long, this don't help.

With customer intimacy I mean a close and good relationship with you customers.

PB: When you look at the situation in 10 years or 5 years, for example, are there any things you would like to see improved regarding order entry?

SE: That's difficult to say for us Paul, because I don't what SAP would be able to do or more professional. This is something I really don't know.

PB: I understand, but are there any steps in SAP which could be improved?

SE: Yes, SAP is able to do a lot. We can do more with that. SAP can send offers and contracts, this is what we did in the past. Then you can easily work with you own contracts.

PB: Why is it changed?

SE: Don't ask me. I think because of transparency. I think management and sales control wanted it. But I now SAP offers this.

PB: Now they are using Accord and then Accord transports the information to SAP?

SE: Now the customers signs it electronically and then the customers sends it back an somehow the prices are transferred to our SAP system. I don't now how it work, but then we received the SAP contract.

It would it be... no one will stop with Accord, but why are we not doing it. We can also do it. That's an office job. It would also be transparent, because we won't do anything illegally. Prices and everything which have been offered are clear. So it could be easily done from our side. We are there all they long. Sales managers are not. At this stage I think you could avoid a lot of waiting time.

PB: So like this; order entry would also be able to do/start contracting.

SE: Yes. Of course don't make, give prices on our one, but we have never done this. This was always a sales managers job. But when this is clear and accepted, then why is it not possible that we do it.

PB: And if you look at the email box. Do you see the same way of working in the future or?

SE: I don't know. I am not a young girl anymore you know. I don't know what will happen with al these techniques in the future. Someday email will be forgotten and another thing comes up. I don't know.

PB: Yes, okay. I think I have no questions left. Do you have anything to add after reading these questions?

SE: No, not from my side.

PB: Ending/closing.

7. Defect schema (algemeen)

Pareto Waste Table												
Period: 13-04-2023 to 05-05-2023												
Day	Total treated orders p.d.	Entry without problem	Incomplete purchase order form	No contract*	Wrong contract price	Contract volume to little	Credit Limit*	PA-block	Z5-Block	Wrong shipping cond.	Wrong route	Other reason*
13-4-2023	81	51		8		3	8	5	4		1	1
14-4-2023	75	49		4			9		4		1	8
17-4-2023	77	44	7	14		2	4	1	2		1	2
18-4-2023	65	49		5			5	2	3			1
19-4-2023	59	29		4		4	3	5	10		2	2
20-4-2023	80	61		7		4	3	1	2			2
21-4-2023	45	28		7			1	4	5			
24-4-2023	58	36		9		3	4	4	2			
25-4-2023	59	43		10			1	1	1		2	1
26-4-2023	57	39		10		1	6		1			
27-4-2023	54	25	1	16		2	3	1	4			2
28-4-2023	64	41		14				1	7		1	
1-5-2023	10	3		7								
2-5-2023	68	29		14			23	1	1			
3-5-2023	58	39		13			2	1	3			
4-5-2023	46	30		10		1	1	2				2
5-5-2023	56	35		13		1	3		1			3
TOTAL:	1012	631	8	165	0	21	76	29	50	0	8	24
In % of total:	100%	62%	1%	16%	0%	2%	8%	3%	5%	0%	1%	2%
Jaarbasis:	15.000	9.353	119	2.446	0	311	1.126	430	741	0	119	356

8. Defectschemata's (individueel)

Iedere medewerker heeft gedurende 3.5 weken apart data bijgehouden in een defectschema. De output hiervan, losse individuele defectschemata's zijn te vinden in een ander document.

9. Interview bevroezingsplan

Datum:	08-05-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	x
Functie geïnterviewde:	Order processor C
Extra toelichting (indien nodig):	n.v.t.
Duur interview:	15 minuten

PB: Dit interview gaat over het bevroezingsplan waar recent over gesproken is. Hiervoor heb ik zes vragen die mij een beter beeld geven over het plan/de beoogde acties. Het interview zal ongeveer 10 minuten duren.

Wat houdt het bevroezingsplan precies in?

DJ: Het bevroezingsplan houdt in dat er een uiterlijke datum wordt vastgesteld, waarop de klant wijzigingen kan aanvragen aan haar sales order. Hierin wordt er een onderscheid gemaakt tussen zee-orders en as-orders, aangezien tussen deze soorten orders de lead time enorm kan verschillen.

PB: Wanneer is dit bevroezingsplan ingevoerd?

DJ: Dit bevroezingsplan zal rond halverwege of eind mei ingevoerd gaan worden. Het plan was om dit bevroezingsplan 1 mei in het leven te roepen, alleen kwam deze datum helaas te snel om alles op tijd te kunnen implementeren.

PB: Voor welke regio/klantgroep is dit bevroezingsplan opgesteld/ingevoerd?

DJ: Het plan zal voor bijna alle regio's en klantengroepen gaan gelden. Singapore zal als enige regio uitgesloten worden, aangezien dit een losstaand verkoopkantoor is. Ook zullen de ordertypes air, bulk, en rush worden uitgesloten aangezien deze een andere lead-time hebben en überhaupt niet meer gewijzigd kunnen worden door het snelle afhandelen van deze orders.

PB: Waarom is dit bevroezingsplan ingevoerd?

DJ: Het bevroezingsplan is ingevoerd omdat ik tijdens data-analyses erachter kwam dat er enorm veel wijzigingen plaatsvinden gedurende het proces van het verwerken van orders. Kijkend naar zee orders vinden er alleen al bijna 14.000 wijzigingen plaats op ongeveer 5000 orders. Tussen de 30-35% van deze wijzigingen worden door klanten aangevraagd, waarvan tussen de 10% (zee) en 35% (as) van de wijzigingen binnen 2 dagen van de GI date is. Je kan je voorstellen dat hoe dichter een order bij de GI date is, hoe meer kosten en fouten kunnen ontstaan bij wijzigingen. Vandaar dat ik toen dit project gestart om zo het aantal wijzigingen in te perken.

PB: -> Wat houdt Goods Issue (date) in?

DJ: Goods Issue date is de datum waarop de goederen het shipping point gaan verlaten.

PB: Hoelang is deze bevroezingstijd en waarom is er gekozen voor specifiek die tijd?

DJ: Zee orders mogen aangepast worden tot het moment van het creëren van shipments en delivery's, as orders mogen aangepast worden tot 3 dagen voor de GI date. Zee orders hebben

wij dus een eerder bevroezingsmoment ingesteld aangezien hiervoor ook een boot geboekt moet worden en wij deze het liefst niet meer willen wijzigingen. Daarnaast zijn beide bevroezingsperiodes voornamelijk gebaseerd om de GI dates. Zodra een GI date bekend is, is er dus in de productieplanning een moment gekozen om deze batches te produceren. Het achteraf wijzigen van materialen in de sales orders kan ervoor zorgen dat de planning weer compleet verandert.

PB: Wat is het beoogde effect van deze interventie (bevroezingsplan)?

DJ: Het effect zal hopelijk zijn dat er een aanzienlijke reductie plaatsvindt in het aantal wijzigingen in sales orders. Dit zal uiteindelijk weer ervoor zorgen dat de orderprocessor een minder hoge werkdruk zal ervaren. Met name het terugbrengen van het aantal wijzigingen binnen 2 dagen van de GI date zal drastisch moeten gaan afnemen voor as-orders die op dit moment 35% van alle wijzigingen betreft.

PB: -> Hoe gaan klanten van dit nieuwe beleid op de hoogte gesteld worden?

DJ: Klanten worden op de hoogte gesteld door zowel verkoopkantoor als een text in de booking confirmation die hun wijst op de bevroezingsperiode.

PB: Afsluiting

10. Gesprek x

Onderwerp:	Contracteren en flexibiliteit klanten
Datum:	17-05-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	x
Functie geïnterviewde:	Sales manager/account manager
Extra toelichting (indien nodig):	n.v.t.
Duur interview:	49 minuten

Contracteren

Het contractstelsel is begin november 2022 geïmplementeerd.

Normaal zijn er contracten van een jaar, maar dit jaar besloten om 6 maanden te doen i.v.m. de situatie omtrent zetmeel.

De prijzen stegen drastisch.

Begin dit jaar startte het contractprobleem.

Klanten moeten hun forecast bepalen voor de contracten (6 maanden vooruit) en kiezen minimale hoeveelheden, want ze willen niet vast zitten aan hoeveelheden in het contract.

Moeilijk te bepalen wat klanten nodig hebben.

Klanten en accountmanager waren nog niet bekend met het stelsel, hierdoor is niet alles in het contract meegenomen, dus tweede helft van dit jaar wordt het beter.

Klanten uit Afrika weten niet goed wanneer ze willen bestellen en dat is nodig voor het contract.

De prijzen van transport zijn enorm gestegen. Hierdoor is het moeilijk een contract van een half jaar te maken, want de prijzen van transport veranderen sterk.

Voor de accountmanager is 'geen contract' niet een groot probleem. Zij kunnen relatief makkelijk een nieuw contract maken.

Dit jaar moesten accountmanagers aan klanten het nieuwe contractstelsel, nieuwe hogere prijzen en nieuwe termen uitleggen. Dit kost veel tijd.

Prijzen zijn al aan het stabiliseren momenteel. Dus het moet makkelijker worden.

Uitleg contractproces x

Het doel is om een globaal, algemeen & compleet contract te maken die een langere tijdsperiode dekt. Dit is minder werk voor accountmanagers en order entry.

Het goede aan dit nieuwe contractstelsel is dat er meer focus ligt op de forecast, wat goed is voor de productie en uiteindelijk productbeschikbaarheid.

Oplossing idee x: Europese weg orders proberen in te voeren indien er 1 of 2 producten in staan. Staan er meer producten in, niet proberen en direct de accountmanager mailen.

Je hebt verschillende soorten klanten. Sommige zijn bewust van het belang van een contract, anderen zouden ook bewust moeten zijn, maar doen er niks mee en sommigen die bestellen, maar doen niet het contracteren.

Klanten krijgen het contract opgestuurd en als ze goed georganiseerd zijn staat het in hun systeem.

(Bestelmanieren) klant

PO's worden meer automatisch gemaakt. Sommige via platforms en kleinere klanten handmatig.

Klanten sturen orders naar accountmanager, persoonlijke mailbox of order entry mailbox. Dit gebeurt omdat het nog maar recent is geïmplementeerd. Klanten moeten er nog aan wennen.

Klanten die geen Avebe productnaam gebruiken is schaars. Indien dit niet het geval is kan je dat vragen.

Orders alleen in Engels. Dit is moeilijk. Voor de accountmanager is het sowieso geen probleem.

Order alleen in PDF. Gebeurt 90% van de tijd. Andere 10% kan je regelen.

Avebe order sheet. Voor de accountmanager is dat geen probleem. Indien het niet moeilijker maakt.

Er is dit jaar veel gevraagd van de klanten. Dus dingen moeten stap voor stap.

Klanten bestellen steeds meer via platforms. De platforms sturen deze order weer door.

Toekomstige order situatie:

Eén emailadres is goed. Gedurende het hele proces moet één persoon verantwoordelijk zijn voor de order, want dit leidt tot onduidelijkheid.

Order portal is goed als het extra service brengt, maar is Avebe nog niet klaar voor. Er zijn al teveel veranderingen voor de klant.

Orderwijzigingen omdat klanten meer verkopen dan verwacht. Onderdeel van de business en service. Onderdeel van sales.

Avebe wil wel graag dat klanten ver vooruit bestellen, daardoor wordt de kans ook groter dat de leverdatum gewijzigd wordt.

11. Gesprek x

Onderwerp:	Contracteren en flexibiliteit klanten
Datum:	17-05-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	x
Functie geïnterviewde:	Sales manager/account manager
Extra toelichting (indien nodig):	n.v.t.
Duur interview:	65 minuten

Werkt voor industriële divisie. Voornamelijk papier. Verschillen tussen de verschillende divisies.

Papier is lange termijn. Herhaal business.

Contractproces uitleg Accord.

Klanten moeten weten hoeveel ze nodig hebben en wanneer ze dat nodig hebben. Dit is moeilijk voor de klanten en maakt het contracteren moeilijk. De allocatie is niet altijd juist.

Het contract en de prijs is geldig voor een langere tijd, maar de allocatie is ingedeeld op specifieke momenten en kan verlopen.

Uitleg over pricing in Accord.

Contract opgemaakt, dan gaat het naar de accountmanager, planning (beschikbaarheid), etc. dit duurt relatief lang.

Prijzen dalen weer. Hierdoor zeggen klanten; hier heb je een order voor juni, die van juli stuur ik niet omdat ik denk dat de prijzen dan lager zijn. De klant stuurt dan een order van 24 pallets met een specifieke prijs, omdat ze de vrijheid willen hebben om met de marktprijs mee te gaan.

Klanten weten een beetje hoe processen in Avebe werken. Dit legt de accountmanager uit aan de klant.

Als de prijzen stabiel zijn wordt er gestuurd op langer contracten, maar als het fluctueert wordt het korter.

Het probleem is dat Avebe een contract moet/wil hebben om allerlei redenen. Het beleid is veranderd. Verplichtingen van beide kant moeten duidelijk zijn. Voorheen was het flexibeler en meer een grijs gebied.

Nu ontstaat er een speelveld tussen beleid van Avebe en het comfortabel voelen van de klant.

De klant moet opgevoed worden, anders blijf je in een moeilijke positie.

Uitleg Qlik view.

Oplossing: Een rode vlag/melding van Qlik view naar de accountmanager als contracten ten einde lopen of het contractvolume bijna op raakt. Preventief voorkomen dat er geen contract is. Momenteel moeten accountmanagers hier zelf achter komen.

Qlik view is het contract monitoring systeem wat Avebe gebruikt.

Op het moment klagen klanten dat ze niet voldoende informatie krijgen van order processing. Als de klant een order stuurt krijgen ze geen updates.

Een order portal zou kunnen, maar dan moet de klant wel informatie krijgen. De klant houdt van informatie. Klanten krijgen momenteel weinig/geen informatie en ze kunnen het ook nergens vinden.

Maar het invoeren van een order moet bij Avebe blijven liggen.

Productnaam Avebe: de klant heeft alle informatie uit het contract, maar de vraag is hoe je klanten kan activeren deze te gebruiken.

Klanten zullen ook een systeem hebben waar een order doorheen gaat om goedgekeurd te worden van bovenaf. Dit maakt de klant ook minder flexibel. Het is ingewikkeld.

x

12. Avebe create order instructions (visueel)

In onderstaande afbeeldingen staan voorbeelden van de verschillende 'Avebe create order instructions' tekstvelden.

x

x

x

x

x

x

13. Gesprek x

Onderwerp:	Automatiseringsmogelijkheid PP/Route/Partner
Datum:	22-05-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	x
Functie geïnterviewde:	Logistical Engineer
Extra toelichting (indien nodig):	Niet opgenomen.
Duur interview:	54 minuten

In dit gesprek is het volgende besproken en/of naar voren gekomen.

Ik heb voorgelegd of er de mogelijkheid is dat deze packing proposal voor “road orders” automatisch ingevuld kan worden en de (transport zone), route en forwarding agent automatisch aangepast kan worden. Ook met het oog op het eventueel automatiseren van het invoeren van de orders.

In dit gesprek is het order proces doorlopen en zijn achtergrond zaken besproken. Concrete uitspraken over de mogelijkheden konden niet worden gedaan door x. Hij was niet in bezit van de juiste kennis en ik ben doorverwezen naar iemand anders. X in dit geval.

Praktische zaken die wel naar boven kwamen zijn;

Weinig fluctuatie in forwarding agent. Alleen bulk af en toe. Avebe is op zoek naar stabiliteit en daarom veranderen deze minder vaak.

Verder zijn wijzigingen in de customer master data ook niet moeilijk door te voeren als het gaat om data omtrent de packing proposal, forwarding agent en route.

LTL orders blijven bestaan, hoewel dit niet gewenst is om allerlei operationele redenen. Hiermee wordt het nut van de automatisering duidelijker en de haalbaarheid versterkt.

Tot slot is het verschil in effect tussen de Full Truck Load -en Low Truck Load routes besproken.

Het effect hiervan is als volgt. Hierdoor verandert de zone. De zone kan dichterbij of verder weg zijn. Indien het verder weg is kost het meer tijd en daardoor meer geld. Door het veranderen van de route veranderen ook de vervoerder kosten en lead time berekeningen.

14. Gesprek x

Onderwerp:	Automatiseringsmogelijkheid PP/Route/Partner
Datum:	25-05-2023
Interviewer:	x
Geïnterviewde:	x
Functie geïnterviewde:	Functional application support
Extra toelichting (indien nodig):	n.v.t.
Duur interview:	90 minuten

In dit gesprek is het volgende besproken en/of naar voren gekomen.

Ik heb voorgelegd of er de mogelijkheid is dat deze packing proposal voor “road orders” automatisch ingevuld kan worden en de (transport zone), route en forwarding agent automatisch aangepast kan worden. Ook met het oog op het eventueel automatiseren van het invoeren van de orders.

In dit gesprek is het order proces doorlopen en zijn achtergrond zaken besproken.

Iedere ship-to heeft zijn eigen transport zone. Hieruit komt voort waar de order geladen moet worden en waar deze naartoe moet.

Deze shipping conditions combinatie bepaalt de route in SAP. Indien je wilt dat de route en forwarder automatisch aangepast worden in SAP dient de transportzone aangepast te worden. Deze zit echter direct verbonden aan een ship-to.

Om dit te realiseren zou je per transportzone (FTL/LTL) een aparte ship-to moeten aanmaken voor FTL en LTL. Dit is echter niet werkbaar.

Automatisering is alleen mogelijk als klanten altijd hetzelfde bestellen (altijd LTL of altijd FTL), maar dit is niet het geval. In dit wel het geval is kan er een tabel aangemaakt worden in SAP, waardoor dit automatisch ingevuld zou kunnen worden. Dit geldt ook voor de packing proposal.

Fast order entry tool:

Niet haalbaar vanwege contracten.

15.Flowchart gewenste proces

In deze bijlage is eerst een flowchart weergegeven van het huidige proces. Hierin zijn de geëlimineerde stappen rood gearceerd. Daaronder is de flowchart weergegeven van het nieuwe gewenste proces.

