

In dit document wordt het afstudeerverslag behandeld. Het afstudeerverslag geeft een procesmatige en gedeeltelijke inhoudelijke weergave van mijn afstudeerproject. Elke fase en de bijbehorende producten daarvan worden behandeld in dit document.

Afstudeerverslag - Een onderzoek naar verschillende fulfilment mogelijkheden voor retailers in de modebranche

Goedhart, Llalmar
21 maart 2016



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	3
1. Inleiding	4
1.1 Bedrijfsomschrijving	6
1.1.1 Mijn plaats binnen de organisatie	6
1.2 Beschrijving van de situatie bij aanvang van het afstuderen.....	6
2. Fase 1: Initiating a project.....	7
2.1 Project Initiating Document	7
2.2 Bedrijfsoriëntatie.....	9
3. Fase 2: Analyseren huidige situatie retailers.....	11
3.1 Interviewvragen voor de retailers	15
3.2 Interviewverslagen retailers.....	16
3.2.1 Interview Nike.....	17
3.2.2 Interview Adidas	17
3.2.3 Interview TerStal	17
3.2.4 Interview Perrysport	18
3.2.5 Interview Slimstock	18
3.2.6 Interview Fashionexpert.....	19
3.2.7 Interview Darwin Retail Solutions	19
3.2.8 Interview Bas van der Krogt	20
3.3 Analyseverslag van de huidige situatie	21
3.3.1 Legenda: cross-Functional Flowchart	22
3.3.2 Procesmodellen: Cross- functional flowchart	23
3.3.3 Procesbeschrijving	24
4. Fase 3: Opstellen Knelpuntenrapport op basis van analyseverslag.....	26
4.1 Knelpuntenanalyse	27
5. Fase 4: Opstellen Onderzoeksrapport.....	28
5.1 Inleiding	28
5.1.1 Leeswijzer	29
5.2 ProbleemAnalyse	30
5.3 Onderzoeksopzet	32
5.3.1 Deskresearch:	32
5.3.2 Het doel van deskresearch.....	33
5.3.3 Aanpak.....	33
5.3.4 Zoekmethodes.....	34
5.4 Gegevens Analyseren	35

5.4.1	Analyseren van de interview gegevens	35
5.4.2	Analyseren gegevens literatuur	37
5.5	Conclusies.....	40
5.5.1	Conclusies deelvragen.....	40
5.5.2	Deelvraag 4: Welke oplossingen zijn er momenteel op de markt voor retailers in de modebranche, om een zo hoog mogelijke fulfilment te behalen?	43
5.5.3	Conclusie Hoofdvraag: Welke beslisvariabelen in de aflevermogelijkheden de kosten van fulfilment bepalen en hoe deze de retailer kunnen ondersteunen bij het sturen op fulfilment?	44
5.5.4	Aanbevelingen	49
6.	<u>Fase 5: End of project REPORT</u>	<u>50</u>
7.	<u>Methoden en Technieken</u>	<u>52</u>
8.	<u>Verantwoording Competenties.....</u>	<u>55</u>
9.	<u>Evaluatie</u>	<u>62</u>
9.1	Evaluatie Gebruikte aanpak	62
9.1.1	Fase 1 Initiating a Project	62
9.1.2	Fase 2 Analyse huidige situatie	62
9.1.3	Fase 3 Knelpuntenrapport	63
9.1.4	Fase 4 Onderzoeksrapport	63
9.1.5	Fase 5 End of Project	63
9.2	Evaluatie Opgeleverde Producten	64
9.2.1	Fase 1 Initiating a Project	64
9.2.2	Fase 2 Analyse huidige situatie	64
9.2.3	Fase 3 Knelpuntenrapport	64
9.2.4	Fase 4 Onderzoeksrapport	65
9.2.5	Fase 5 End of Project	65

VOORWOORD

Voor u ligt het afstudeerverslag 'Een onderzoek naar verschillende fulfilment mogelijkheden voor retailers in de modebranche'. Het afstudeerverslag is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Business IT & Management aan de Haagse Hogeschool Den Haag in opdracht van stagebedrijf Centric. Van november 2015 tot en met maart 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en schrijven van het afstudeerverslag.

Samen met mijn bedrijfsmentoren, Mariëtte Steevens en Jeroen Bouman, heb ik het onderwerp voor dit afstudeerverslag bedacht. Tijdens dit onderzoek stonden mijn bedrijfsmentoren, Jeroen Bouman en Mariëtte Steevens, en mijn begeleiders vanuit mijn opleiding, Rinske Veltman en Regilio Winter, altijd voor mij klaar. Zij hebben steeds mijn vragen beantwoord waardoor ik verder kon met mijn onderzoek.

Bij dezen wil ik graag zowel mijn bedrijfsmentoren als mijn begeleiders vanuit school bedanken voor de fijne begeleiding en hun ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Ik wens u veel leesplezier.

Llamar Goedhart

Rotterdam, 21 maart 2016

1. INLEIDING

In dit document wordt het afstudeerverslag behandeld. Het afstudeerverslag geeft een procesmatige en gedeeltelijke inhoudelijke weergave van mijn afstudeerproject. Elke fase en de bijbehorende producten daarvan worden behandeld in dit document.

In het afstudeerverslag en de producten waar naar wordt verwezen wordt de term “fulfilment” meerdere malen gebruikt. De term fulfilment is een container begrip en er is momenteel geen vaste definitie voor dit begrip. In het afstudeerproject en afstudeerverslag gebruik ik de volgende definitie van de term “fulfilment”;

Het zo volledig mogelijk afhandelen van orders uit webshops of eventuele andere kanalen. Dit betekent dat een klant die een product wilt aanschaffen bij een retailer, niet tegengehouden mag worden door de beschikbaarheid van het product. Hieronder valt dus ook de afhandeling van het volledige logistieke proces vanaf de plaatsing van een order in een webshop tot aan de overhandiging van de bestelling door de bezorger aan de deur (Montapacking BV, 2016).

Aanleiding

Centric heeft bij zijn Retail klanten opgemerkt, dat zij behoeften hebben aan oplossingen die ervoor zorgen dat zij beter kunnen voldoen aan de behoeften van hun klanten. Zowel Centric als de Retail klanten van Centric, hebben opgemerkt dat de verwachtingen van consumenten naar de retailers toe steeds groter worden. Dat de retailers behoefte hebben aan een oplossing, is inmiddels ook te zien aan de faillissementen van grote retail organisaties.

Probleemstelling

Het is op dit moment onduidelijk wat de behoefte is bij de retailers, om inzicht te krijgen in de kosten die het deels en/of volledig vervullen van de wensen (fulfilment) van hun klanten teweegbrengt. Het gaat dan vooral om de situaties wanneer een artikel niet op voorraad is in de winkel(nee-verkoop). De retailers hebben laten merken aan Centric dat de klanten meer wensen en hogere eisen stellen bij het kopen van een product en de daarbij behorende aflevermogelijkheden. De retailers hebben dus behoefte aan oplossingen die zowel de eisen als de wensen van de consumenten kunnen vervullen. Centric is verantwoordelijk om een oplossing te bieden aan zijn Retail klanten, zodat de retailers een zo hoog mogelijk fulfilment kunnen behalen bij de consument.

Inhoud van het afstudeerverslag

- In *hoofdstuk 2* wordt de initiëring van het project behandeld.
- In *hoofdstuk 3* wordt de huidige situatie van de retailers in de mode branche geanalyseerd.
- In *hoofdstuk 4* worden de knelpunten naar boven gehaald doormiddel van de analyses die in fase 2 zijn uitgevoerd.
- In *hoofdstuk 5* wordt het onderzoeksrapport behandeld, waarbij er antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. Tevens is dit ook het eindproduct die aan Centric is opgeleverd.
- In *hoofdstuk 6* wordt het End of Project Report behandeld. In het End of Project Report worden de opgeleverd producten geëvalueerd. Daarnaast wordt er geëvalueerd of de gestelde projectdoelen zijn behaald.
- In *hoofdstuk 7* wordt er toegelicht hoe de vooraf opgestelde methoden en technieken zijn gebruikt binnen het afstudeerproject.
- In *hoofdstuk 8* worden de vooraf opgestelde competenties verantwoord.
- In *hoofdstuk 9* beschrijf ik mijn evaluatie van zowel de gebruikte aanpak binnen het afstudeerproject als een evaluatie van de opgeleverde producten. In de evaluatie blik ik terug hoe ik dingen heb aangepakt en op wat ik heb opgeleverd. Vervolgens geef ik aan wat ik in de toekomst in een soortgelijke situatie anders zal doen.

1.1 BEDRIJFSOMSCHRIJVING

Centric is een Nederlands bedrijf dat diensten levert op het gebied van informatietechnologie. Centric biedt onder andere Software Solutions, IT Outsourcing, Business Process Outsourcing en Staffing Services. Momenteel heeft Centric 5.000 werknemers in dienst, die bijdragen aan de dienstverlening van Centric aan haar klanten en heeft vestigingen in België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Nederland, Noorwegen, Roemenië, Zweden en Zwitserland.

De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd voor de afdeling Supply Chain Solutions, deze afdeling is verantwoordelijk voor het aanbieden van IT-oplossingen aan retailers, groothandelaren en de logistiek. Supply Chain Solutions biedt verschillende geïntegreerde IT-oplossingen waarmee zij de gehele supply chain bedienen, van product tot consument. Deze IT-oplossingen hebben als doel dat de gebruikers hiervan snel kunnen inspelen op veranderingen, garant kunnen staan voor een hoge service en een verhoogde efficiency. De afdeling Supply Chain Solutions biedt zijn klanten onder andere ERP, Supply Chain Management, TMS, WMS, E-commerce.

1.1.1 MIJN PLAATS BINNEN DE ORGANISATIE

Voor de afdeling Supply Chain Solutions ben ik werkzaam als afstudeer stagiaire. Als stagiaire heb ik de opdracht om een onderzoek te doen naar verschillende aflevermogelijkheden, zodat er vervolgens een richting voor een softwareoplossing gekozen kan worden. Voor een uitgebreide omschrijving van mijn plaats binnen de organisatie (*Zie Externe bijlage : Bedrijfsoriëntatie*)

1.2 BESCHRIJVING VAN DE SITUATIE BIJ AANVANG VAN HET AFSTUDEREN

Maandag 16 November 2015 begon de eerste dag van mijn afstudeerstage bij Centric in Gouda. De projectbegeleider Jeroen Bouman was die dag ook aanwezig op de locatie en begeleidde mij naar mijn werkplek. Het onderzoek wordt uitgevoerd voor de afdeling Supply Chain Solutions, maar mijn werkplek is bij de binnendienst afdeling van Centric. Mijn afstudeerbegeleiders hebben deze constructie bedacht, omdat het personeel van de binnendienst altijd op dezelfde plek werkt. Op de afdeling Supply Chain Solutions verandert het personeel op de locatie per dag en mijn begeleiders vonden dit niet de meest geschikte werkplek. Desondanks is de afdeling Supply Chain Solutions dicht bij mijn werkplek, zodat ik altijd kan overleggen met het personeel van Supply Chain Solutions.

Centric heeft zich goed voorbereid op de start van mijn stage, mijn werkplek was al gebruiksklaar. Een van de medewerkers van de afdeling heeft mij begeleid bij het ophalen van mijn laptop en ik kon direct aan de slag op mijn eerste stagedag.

2. FASE 1: INITIATING A PROJECT

In fase 1 is de start van het project gemaakt. De producten die zijn gebruikt om het project op de juiste manier op te starten zijn het:

-  *Project Initiating Document (PID)*
-  *En de bedrijfsoriëntatie*

In het PID zijn de beoogde resultaten, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. De bedrijfsoriëntatie bestaat uit een oriëntatie van de afdeling waarin ik mij bevindt binnen Centric. Deze oriëntatie heeft als doel om mij meer inzicht te geven in wat voor soort omgeving ik werkzaam zal zijn.

2.1 PROJECT INITIATING DOCUMENT

Voor een inzage in het volledige Project Initiating Document wordt er verwezen naar (Externe Bijlage: "Project Initiating Document")

Door mijn goede voorbereiding op het afstudeerproject en mijn afstudeerplan, kon ik op mijn eerste stagedag direct aan de slag met het PID. De bedrijfsmentoren hebben mij vrijgelaten bij het maken van het PID. Van te voren heb ik met de bedrijfsmentoren afgesproken dat het project volgens PRINCE2 beheerd zal worden. Met deze methode zijn de bedrijfsmentoren beide bekend en is volgens hun ook de manier die de beste kwaliteit oplevert in het project.

De achtergrond, projectdoelstelling en de gewenste uitkomst van het project konden overgenomen worden uit mijn afstudeerplan, aangezien de bedrijfsmentoren al akkoord hebben gegeven op deze punten die ook in het afstudeerplan zijn verwerkt.

De scope & afbakening van het project is in eerste instantie op mijn eigen invulling opgesteld. Later zijn deze bijgesteld aan de opmerkingen van de bedrijfsmentoren. De scope van het project heb ik namelijk aangepast ten opzichte van het vooraf opgestelde afstudeerplan. In het afstudeerplan wordt er beschreven dat mijn onderzoek over de gehele Retail zal gaan. Tijdens het opstellen van mijn afstudeerplan had ik al in mijn achterhoofd om de scope te verkleinen naar een specifieke branche binnen de Retail. Om niet te ver vooruit te lopen op zaken, heb ik dit achterwege gehouden en besloten om dit te doen bij de start van het project. Uiteindelijk heb ik ervoor gekozen om het onderzoek te richten op de modebranche.

Er zijn namelijk drie redenen waarom ik hiervoor heb gekozen:

-  Om de haalbaarheid tot slagen en afronding van het project te waarborgen. Was ik genooddaakt de scope te verkleinen tot één branche binnen de Retail.
-  Daarnaast verhoogt het de kwaliteit van het onderzoek. De Retail sector is groot dus zou de kans groot zijn dat het onderzoek groot en oppervlakkig zal worden

- Tenslotte heeft mijn vooronderzoek uitgewezen dat de modebranche momenteel de grootste behoefte heeft aan een oplossing om nee- verkoop te vermijden op de winkelvloer.

Doordat ik bij de eerste opzet van het PID vrij ben gelaten in de invulling van de inhoud. Heb ik zoveel mogelijk alles zelf ingevuld. Het zelfde geldt voor de randvoorwaarden, de randvoorwaarden waren bij de eerste versie erg globaal. Dit heeft na de eerste Microsoft Lync vergadering meer inhoud gekregen waardoor ik en de bedrijfsmentoren tot een akkoord zijn gekomen over de randvoorwaarden.

In het projectorganigram is te zien dat ik geen project lid, maar projectleider ben in mijn afstudeerproject. In eerste instantie heb ik mijzelf als project lid aangewezen, maar dit is gewijzigd na een opmerking van Jeroen Bouman. Die gaf aan dat mijn mandaat het afstudeerplan / afstudeeropdracht is en bovendien heb ik de leiding bij mijn afstuderen.

Vanuit dit perspectief had ik dit nog niet bekeken, maar was ik het wel mee eens en heb ik mijzelf uiteindelijk als projectleider aangewezen.

Het communicatieplan is opgesteld op basis van mijn eigen inzichten. Ik had snel opgemerkt dat de communicatie binnen Centric vooral via mail en Microsoft Lync verloopt, in het communicatieplan heb ik deze middelen ook opgenomen. De onderlinge afspraken voor het communicatieplan zijn na de eerste vergadering vastgesteld.

De risico analyse is opgesteld door middel van de “Lessons Learned” uit mijn voorgaande projecten en met een aantal aangegeven risico’s van de opdrachtgevers. Hieronder een opsomming van de “Lessons Learned” uit mijn voorgaande projecten.

- Om uitval van projectleden in te dekken, is het belangrijk om het project ruim te plannen.
- Als stakeholders niet meewerken, de noodzaak van het project duidelijk proberen te maken aan de stakeholder.
- Bij een scopewijziging de planning aanhouden en binnen de projectgroep de scopewijziging communiceren

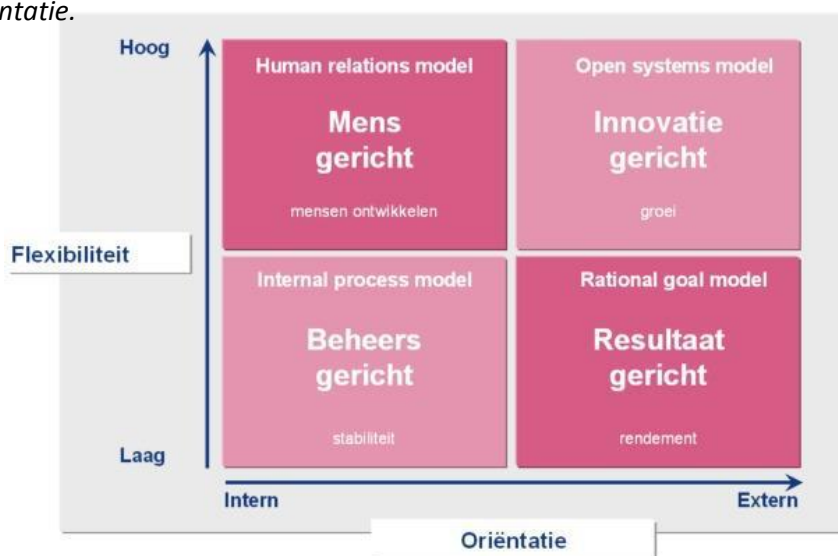
2.2 BEDRIJFSORIËNTATIE

Voor een inzage in de volledige bedrijfsoriëntatie er verwezen naar (Externe Bijlage: “Bedrijfsoriëntatie”)

Voor de bedrijfsoriëntatie heb ik vooral de website geraadpleegd en informatie ingewonnen bij de medewerkers op mijn afdeling. Voor de algemene oriëntatie was de website voldoende. Om de organisatie type en cultuur vast te stellen, heb ik voornamelijk gebruik gemaakt van de input die de werknemers binnen Centric aan mij hebben verschaft. De werknemers zijn langer werkzaam binnen Centric dan ik en konden mij de meest valide informatie verschaffen betreft de organisatiecultuur.

Om de organisatiecultuur in kaart te brengen heb ik gebruik gemaakt van het “Competing Values Framework” (Nieuwenhuis, 2006). Het Competing Values Framework heb ik gebruikt, omdat het een duidelijke weergave geeft om te kunnen beslissen binnen welke cultuur een organisatie behoort.

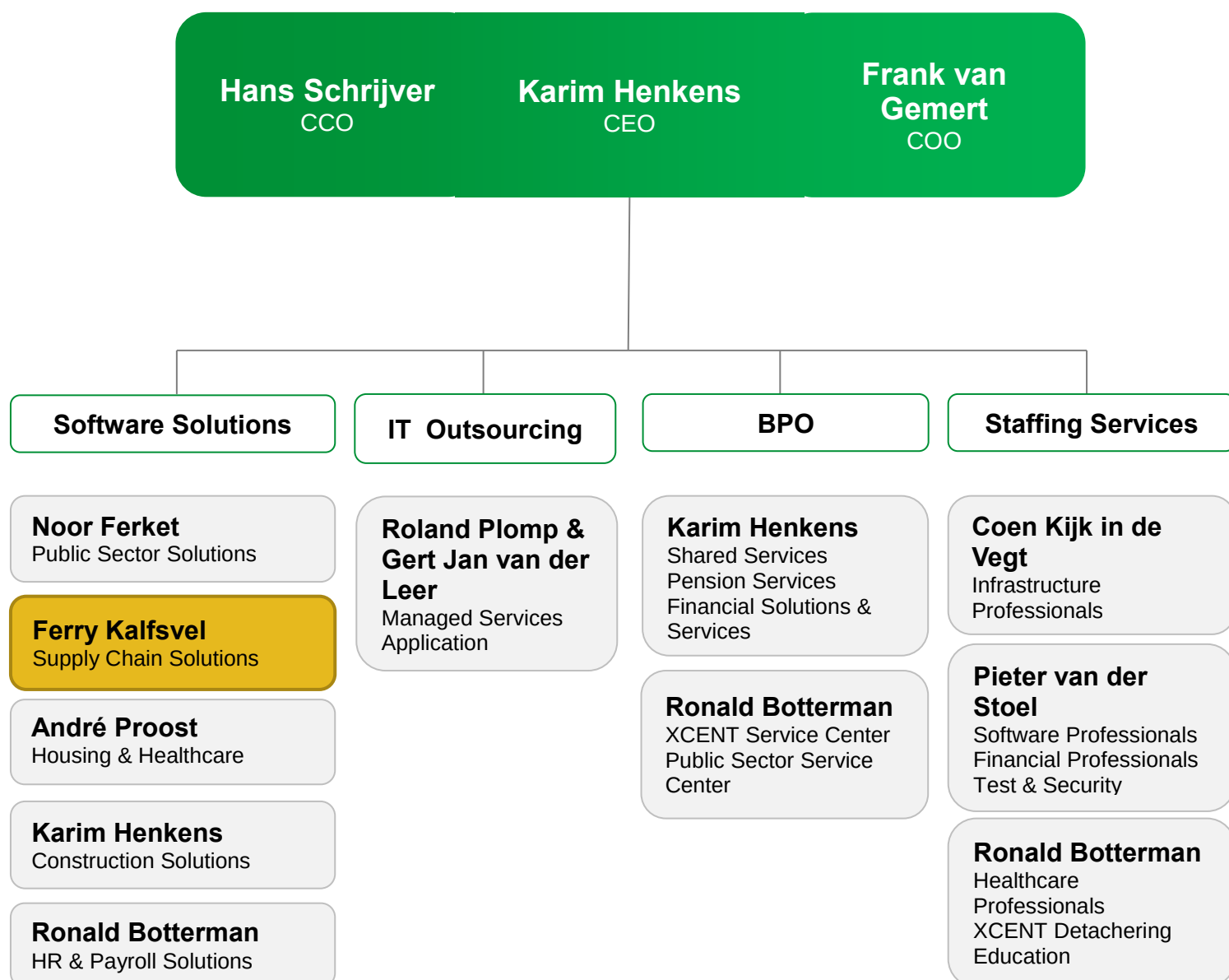
Hieronder een afbeelding van het Competing Values Framework die is gebruikt in de bedrijfsoriëntatie.



Competing Values Framework (Nieuwenhuis, 2006)

Om de organisatietyperologie vast te stellen is er gebruik gemaakt van de theorie (Mintzberg, 2007). In mijn laatste drie voorgaande projecten heb ik positieve resultaten behaald uit beide methodes. Deze theorieën vind ik duidelijk en helder, omdat de aangegeven punten per categorie makkelijk te herkennen zijn door de praktijkvoorbeelden. In mijn afstudeerplan staan deze methodes niet aangegeven, maar tijdens mijn bedrijfsoriëntatie ben ik tot de conclusie gekomen dat deze methodes de kwaliteit van mijn bedrijfsoriëntatie verhogen. Voor de volledige lijst van typologieën die zijn gebruikt, verwijs ik naar **(Zie Externe bijlagen: Bedrijfsoriëntatie)** Het organigram werd aangeleverd door Mariëtte Steevens die tijdens mijn stage de rol als mijn bedrijfsmentor vervult. Het organigram is gebruikt ter ondersteuning om een goed beeld te krijgen over de organisatie waar ik werkzaam ben.

Hieronder een afbeelding van het gebruikte organigram.



Na afloop van de bedrijfsoriëntatie heb ik een duidelijk beeld kunnen krijgen van de organisatie Centric. Mijn bedrijfsmentoren waren beide van mening dat ik de organisatie “prima in kaart heb gebracht”.

Evaluatie Fase 1:

Fase 1 is goed en vlot verlopen, de geplande producten waren 2 dagen voor de deadline afgerond en goedgekeurd. De beoordelingen van Mariette Steevens (bedrijfsmentor) en Jeroen Bouman (bedrijfsmentor) waren erg positief over de kwaliteit van de producten en de snelheid van het opleveren van deze producten.

3. FASE 2: ANALYSEREN HUIDIGE SITUATIE RETAILERS

Fase 2 staat volledig in het teken van het analyseren van de huidige situatie bij de retailers betreft fulfilment. Uit de analyse moet naar voren komen hoe de retailers momenteel sturen naar fulfilment.

Start fase 2:

Fase 2 kon helaas niet volledig van start gaan doordat ik afhankelijk was van mijn bedrijfsmentor Mariëtte Steevens, om afspraken te maken met de retailers voor een bedrijfsbezoek. De eerste werkweek van Fase 2 heb ik ingevuld om vooruit te werken op mijn onderzoeksrapport. Dit was voor mij een oplossing om de schade te minimaliseren en toch nuttig bezig te zijn. In deze week heb ik vooral naar literatuur gezocht over de onderwerpen:

-  Supply Chain
-  Omni channel
-  Fulfilment
-  E-commerce
-  De behoeften van de consumenten met betrekking tot verschillende afleveringsmogelijkheden.

Het einde van de eerste week van fase 2 was er nog steeds niet duidelijk wanneer de bezoeken zouden plaatsvinden met de retailers. Dit punt zou onder andere besproken worden in de Lync bespreking met Mariëtte Steevens op 30-11-2015 (Zie hoofdstuk: *gemaakte afspraken*).

De planning van de bedrijfsbezoeken/interviews

In deze bespreking is er afgesproken, om een aantal retailers telefonisch te contacteren om vertraging in het analyse proces te voorkomen. Het is dan de bedoeling om een aantal interviews telefonisch te houden, dit zou geen vervanging zijn voor de bedrijfsbezoeken. Er is afgesproken dat mijn begeleider Mariëtte Steevens een lijst aan mij zal afleveren met verschillende retailers waarmee ik telefonisch een interview kan houden. Uiteindelijk vond ik het geen goed idee om de retailers telefonisch te benaderen, omdat ik daardoor mijn doelstelling die ik wilde behalen met de interviews niet volledig zou kunnen behalen. Uit mijn interviews wilde ik namelijk duidelijke inzichten krijgen op de huidige situatie van de retailers en hun eventuele behoeften voor de toekomst. Een telefonisch interview kan naar mijn inzichten niet voldoen om deze informatie duidelijk naar boven te krijgen.

Mijn begeleider Mariëtte Steevens heb ik een aantal keer gevraagd naar de Retail contacten, maar deze bleven helaas uit. Tot het einde van fase 2 had ik haar nog niet persoonlijk kunnen spreken en dit werd nu een drempel in de voortgang van mijn afstuderen. Naar mijn inzien ontstond er een mogelijke vertraging in de planning van mijn afstuderen, dit was voor mij de reden om een gesprek in te plannen met Jeroen Bouman en Mariëtte Steevens.

In dit gesprek heb ik aangegeven dat er een dreiging ontstaat van vertraging op de planning van mijn afstuderen en dat ik Mariëtte Steevens ook graag persoonlijk zou willen spreken. In het gesprek heeft Mariëtte Steevens laten weten dat zij het erg druk heeft en druk bezig is om de retailers te contacteren voor een gesprek. Daarnaast zou zij haar best doen om mij vaker persoonlijk te spreken.

Om toch verder te kunnen in mijn project heb ik een collega van mijn afdeling het verhaal vertelt over het lastige proces om in contact te komen met de retailers. Zij heeft mij doorverwezen naar een accountmanager genaamd Frank van der Wielen van de afdeling "Retail Solutions".

Zelfstandig heb ik een afspraak met hem en zijn manager Ronald Nickel gepland, om een gesprek te hebben op de locatie IJsselstein van Centric. Dit was een erg waardevol gesprek waarin ik veel extra kennis heb mogen opdoen over het onderwerp van mijn afstudeerproject. Daarnaast heeft Frank van der Wielen aangegeven een aantal retailers te contacteren zodat ik een interview met hun kan houden. Zijn inspanningen hebben ervoor gezorgd dat ik een interview kon inplannen met de financieel directeur van de kledingzaak TerStal. Om de kwaliteit van zowel mijn interviews en onderzoek te verhogen heb ik de accountmanager om feedback gevraagd betreft mijn interviewvragen.

Het proces met Frank van der Wielen was net begonnen toen hij mij helaas moest mededelen dat hij met een sterfgeval zit en voorlopig niet aanwezig zal zijn.

Dit had ik natuurlijk nooit kunnen verwachten of van te voren kunnen inschatten. Vervolgens heb ik het proces voortgezet met Ronald Nickel, om afspraken te maken met retailers voor een interview. Dit proces duurde helaas ook een stuk langer dan ik had verwacht, dus heb ik uiteindelijk een oplossing bedacht waarin ik minder afhankelijk ben van andere collega's. Maar ondertussen hield ik de optie open om ook van hem contacten te ontvangen voor een interview.

In mijn eigen omgeving heb ik een aantal kennissen die als storemanager werkzaam zijn bij Perry Sport en Adidas. De afspraken met mijn eigen contacten heb ik zonder enige vertraging kunnen maken en hebben waardevolle informatie opgeleverd voor mijn onderzoek.

Uiteindelijk heb ik vanuit Centric een aantal contacten mogen ontvangen om een interview af te nemen. Via Mariëtte Steevens heb ik uiteindelijk de mogelijkheid gekregen om op bezoek te gaan bij, Nike in Hilversum en Slimstock in Deventer.

Vervolgens heb ik vanuit Ronald Niekel helaas maar één contact mogen ontvangen die tijd had en openstond voor een interview. Hij heeft mij verwezen naar het bedrijf Fashion Expert om daar een interview af te nemen voor mijn onderzoek. Fashion Expert is geen retailer, maar heeft erg veel ervaring met de ontwikkelingen in de modebranche.

Flexibele omgang van de planning

Helaas bleef het feit staan dat fase 2 niet in de geplande tijd afgerond zou kunnen worden, om vertraging in het gehele project te voorkomen heb ik besloten om een aantal producten/activiteiten van fase 4 te maken. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat fase 4 minder tijd in beslag zal nemen en dat de vertraging die ik in fase 2 heb opgelopen weer wordt ingehaald door de tijdswinst in fase 4.

Hieronder de producten die ik heb gemaakt van fase 4;

-  Literatuuronderzoek
-  Samenvattingen van de gevonden literatuur
-  Conclusies op de gevonden literatuur.

Interviews

De samenvattingen en conclusies van de gevonden literatuur heb ik vervolgens verstuurd naar mijn bedrijfsmentoren. In de tussentijd werden er afspraken gemaakt om de retailers te interviewen voor mijn onderzoek. Deze afspraken werden zowel telefonisch als via de mail vastgesteld. Om de retailers te motiveren mee te doen aan het onderzoek. Heb ik een brief opgesteld waarin ik de voordelen omschrijf voor de deelname aan mijn onderzoek.

De oplossingen die uiteindelijk worden gecreëerd op basis van mijn onderzoek kunnen worden gebruikt door de retailers, omdat zij grote behoefte hebben aan voorkoming van nee-verkoop op de winkelvloer.

Een andere kijk op zaken ten opzichte van Centric

In fase 2 ben ik tot de conclusie gekomen dat de probleemstelling van Centric op een andere manier benaderd moet worden. Centric heeft zich automatisch blindgestaard op het vermijden van nee verkoop, terwijl ik van mening ben dat er een stap terug moet worden gedaan. Het probleem van de retailers is, dat zij graag meer consumenten in de winkel willen hebben die een product koopt. Hierdoor ben ik van mening dat het vermijden van nee-verkoop geen doel op zich moet zijn, maar een middel is om het grote probleem van de retailers op te lossen. Het doel is, om de customer journey te verbeteren. De customer journey is het volledige aankoopproces van de retailer, die begint voor een consument in de winkel is tot na de aankoop van een product. Deze punten heb ik aangegeven aan mijn bedrijfsmentoren en zij gaven mij de vrijheid om hiermee verder te gaan. In *hoofdstuk 5* van het afstudeerverslag wordt hier uitgebreid op ingegaan en wordt er besproken wat de resultaten zijn geweest van mijn alternatieve benadering op de probleemstelling van Centric.

Interviewkandidaten:

Uiteindelijk heb ik een interview kunnen inplannen met de volgende kandidaten.

Kandidaat	Achtergrond
Matthijs van Der Horn	Nike, Supply Chain Director
Tyrone Zinhagel	Adidas, Store Manager
Tom Daniëls	TerStal, Financieel Directeur
Rowan Cornelissen	Perry Sport, Store Manager
Peter Bocken	Slimstock, Director
Rien Overvliet & Dick Petersen	Fashion Experts, Eigenaar
Zees de Baat	Darwin Retail Solutions
Bas van der Krogt	Voormalig E-commerce Manager Perry Sport

Zoals hierboven is te zien bestaat de helft van de kandidaten niet uit retailers. Doordat de response voor een interview niet erg hoog was, heb ik besloten om interviews af te nemen met experts in het onderwerp van mijn afstudeerproject. Experts die niet zijn verbonden aan een bepaalde retailer, zijn in staat om het probleem in een breder perspectief te plaatsen. Daarnaast geeft het naar mijn inzien uiteindelijk een betere kwaliteit aan het onderzoeksrapport. De mening van experts op een bepaald onderwerp wordt in de meeste gevallen serieus genomen, in mijn onderzoek maak ik gebruik van deze mogelijkheid.

3.1 INTERVIEWVRAGEN VOOR DE RETAILERS

Voor een inzage in de volledige lijst van de interviewvragen voor de retailers wordt er verwezen naar (Interne bijlage: 3 "Interviewvragen Retailers")

Voor de interviewvragen heb ik besloten om de vragen, op zo een manier op te stellen dat ze voor (bijna) alle retailers gebruikt kunnen worden. Dit heeft als doel dat na de interviews de resultaten goed geanalyseerd kunnen worden. Door de antwoorden op dezelfde vragen te vergelijken kan ik overeenkomsten of juist tegenstellingen makkelijk opmerken. Om de kwaliteit van mijn interviewvragen te verhogen heb ik gebruik gemaakt van (Steehouder, 2006), de interviewtechnieken die hierin staan beschreven heb ik ook toegepast op mijn interviewvragen. Denk hierbij aan;

-  Open vragen – vragen met als doel om zoveel mogelijk informatie te verzamelen.
-  Detailvragen – om de details van bepaalde zaken naar boven te krijgen en de informatie die via open vragen wordt verkregen te controleren.
-  Gesloten vragen – om een duidelijk antwoord te krijgen op een bepaald feit.

Ook het specificeren van de vragen en de doorvragen die hierop volgen waren voor mij erg belangrijke en nuttige technieken om te gebruiken.

In een gesprek met Jeroen Bouman en Mariëtte Steevens heb ik het bovenstaande toegelicht. Zij gaven als tip om de interviewvragen te categoriseren. Het categoriseren van de vragen helpt bij het analyseren van de resultaten uit het interview en geeft een helder beeld over de opbouw van het interview. Om de kwaliteit van de interviewvragen nogmaals te verhogen heb ik ervoor gekozen om zowel mijn begeleiders als Frank van der Wielen (zie *beschrijving fase 2*) feedback te laten geven op mijn opgestelde interviewvragen. De feedback van beide partijen heeft zeker bijgedragen in de verhoogde kwaliteit van de interviewvragen. Vooral de breedte van de interviewvragen werden vergroot en daarnaast zijn er interessante doorvragen als suggesties gegeven. *Hieronder een aantal voorbeelden van de gegeven suggesties.*

-  Is er een prijsverschil tussen levering via winkel of levering aan huis? En waarom?
-  Heeft u van die mogelijkheden al een kosten/baten analyse gemaakt? En wat was het resultaat hieruit?
-  Bij welke dienstverlening en/of aflevermogelijkheid zouden jullie de kosten willen doorberekenen bij de consument? En waarom?

Doordat de kennis op het gebied van mijn afstudeeronderwerp van zowel mijn bedrijfsmentoren als van Frank van der Wielen een stuk breder is, waren deze suggesties van grote toegevoegde waarde op de kwaliteit van de vragen.

3.2 INTERVIEWVERSLAGEN RETAILERS

Voor een inzage in de volledige lijst van de interviewvragen voor de retailers wordt er verwezen naar (Externe Bijlage: "Interviewverslagen Retailers")

De opbouw van de interviewverslagen zijn voor alle vier retailers het zelfde. Hiervoor heb ik bewust gekozen, omdat consistentie in de opbouw van de verslagen analyseren gemakkelijker maakt. Het doel van de interviews en het maken van interviewverslagen, is om vervolgens analyses te maken die voor het onderzoeksrapport in fase 4 gebruikt kunnen worden. Voor de interviews met experts in het onderwerp van mijn afstudeerproject, heb ik geen uitgebreid interviewverslag opgesteld. Deze gesprekken zijn opgenomen door middel van een audio opname, omdat deze gegevens niet geanalyseerd zullen worden. Ik had er voor kunnen kiezen om deze gegevens in een interviewverslag te verwerken, maar de gegevens passen niet in de opbouw die is opgesteld voor de retailers. Daarnaast is de informatie van de experts oplossingsgericht, terwijl fase 2 zich focust op de huidige situatie bij de retailers.

Elk interviewverslag bestaat uit de volgende onderdelen die worden belicht van een retailer.

-  Interviewer, geïnterviewde en datum
-  Achtergrond van het interview
-  Algemeen (algemene informatie over de retailer)
-  Nee-verkoop
-  E-commerce
-  Voorraad
-  Behoeften
-  (Eventueel extra feiten)

De meeste onderdelen verwijzen naar de verschillende categorieën van de interviewvragen, zoals dit in "Interviewvragen voor Retailers" is aangegeven.

In de paragrafen hieronder worden een aantal interessante feiten beschreven die betrekking hebben op het interview met de desbetreffende kandidaat.

3.2.1 INTERVIEW NIKE

- Op 22 december 2015 heb ik een interview afgenomen met Matthijs van der Horn die werkzaam is bij Nike als Supply Chain Director.
- Mariëtte Steevens heeft mij in contact gebracht met Matthijs van der Horn om een interview te kunnen afnemen.
- Het interview is afgenomen op het hoofdkantoor van Nike . Een interessante feit, in dit hoofdkantoor staat de eerste Starbucks van Nederland.

3.2.2 INTERVIEW ADIDAS

- Op 8 januari 2016 heb ik een interview afgenomen met Tyrone Zinhagel die werkzaam is bij Adidas als Storemanager.
- Dit interview heb ik volledig op eigen initiatief tot stand laten komen. Doordat de contactpersonen vanuit Centric lang op zich lieten wachten.
- Het was een mooie kans om Adidas te betrekken bij mijn onderzoek, aangezien de grootste concurrent Nike ook is betrokken bij mijn onderzoek.

3.2.3 INTERVIEW TERSTAL

- Op 14 januari 2016 heb ik een interview afgenomen met Tom Daniëls die werkzaam is bij TerStal als financieel directeur.
- Frank van der Wielen heeft mij in contact gebracht met Tom Daniëls om een interview te kunnen afnemen.
- Het was voor mij erg interessant om een interview af te nemen met de “financieel directeur” van een grote organisatie. “Je moet het altijd zo hoog mogelijk zoeken.”
- TerStal staat ondanks hun lage prijzen open voor innovatieve oplossingen om te kunnen sturen naar fulfilment. Hierover was ik in eerste instantie verbaasd.

3.2.4 INTERVIEW PERRYSPORT

- Op 5 februari 2016 heb ik een interview afgenomen met Rowan Cornelisse die werkzaam is bij Perry Sport als Storemanager.
- Dit interview heb ik volledig op eigen initiatief tot stand laten komen. Doordat de contactpersonen vanuit Centric nog steeds lang op zich lieten wachten.
- Rowan Cornelisse is de enige geïnterviewde ,die heeft aangegeven dat het personeel erg belangrijk is bij de implementatie van een nieuwe oplossing.
- Ongeveer een paar weken na mijn interview bij Perry Sport, las ik in het nieuws dat Perry Sport failliet is.

3.2.5 INTERVIEW SLIMSTOCK

- Op vrijdag 15 januari 2016 heb ik een interview afgenomen met Peter Bocken die werkzaam is bij Slimstock.
- Mariëtte Steevens heeft mij in contact gebracht met Peter Bocken om een interview te kunnen afnemen.
- Slimstock is één van de interviewkandidaten die een expert is op het onderwerp van mijn afstudeerproject. Daarnaast verlenen zij vooral oplossingen aan retailers betreft voorraadoptimalisatie. Dit betekent dat zij ervoor zorgen dat een retailer altijd de juiste producten, in de juiste hoeveelheid heeft en dat deze producten in het juiste filiaal staan.
- Door Slimstock ben ik gestopt met alléén het bedenken van oplossingen om nee-verkoop te vermijden, door middel van verschillende afleveringsmogelijkheden. De voorraadoptimalisatie oplossingen van Slimstock zijn het probleem juist voor, terwijl de verschillende afleveringsmogelijkheden pas een rol gaan spelen bij dreigende nee-verkoop.

3.2.6 INTERVIEW FASHIONEXPERT

- Op 4 februari 2016 heb ik een interview afgenomen met Rien Overvliet en Dick Petersen die beide eigenaar zijn van Fashionexpert.
- Ronald Niekel heeft mij in contact gebracht met Rien Overvliet en Dick Petersen om een interview af te nemen.
- De geïnterviewde Rien Overvliet en Dick Petersen hebben beide 26 jaar ervaring in de Retail.
- Rien Overvliet en Dick Petersen hebben mij kennis laten maken met de oplossing Shared Stock. Shared Stocks is het delen van voorraden tussen verschillende retailers, deze retailers kunnen ook concurrenten van elkaar zijn. Op het moment dat een retailer een bepaald product niet op voorraad heeft, kan hij gebruik maken van de voorraad waarmee hij een Shared Stock afspraak geeft. In het onderzoeksrapport van fase 4 wordt deze oplossing uitgebreider behandeld (*Hoofdstuk 5*).
- In het interview hebben Rien en Dick aangegeven dat het bedrijf Darwin Retail Solutions, voorraadoptimalisatie beter aanpakt dan het voorheen geïnterviewde bedrijf Slimstock.
- Fashionexpert heeft na het interview een mail verzonden naar mijn bedrijfsmentor Jeroen Bouman. Hierin hebben zij geschreven dat zij mij een intelligent persoon vinden en dat ik de juiste vragen stel in het interview.

3.2.7 INTERVIEW DARWIN RETAIL SOLUTIONS

- Op 12 februari 2016 heb ik een interview afgenomen met Zees de Baat die werkzaam is bij Darwin Retail Solutions.
- In het gesprek van Fashionexpert werd Darwin Retail Solutions benoemd. Na het interview met fashionexpert heb ik Darwin Retail Solutions gebeld, om te vragen of zij geïnteresseerd zijn in een interview voor mijn onderzoek.
- Darwin Retail Solutions verleent net als Slimstock voorraadoptimalisatie aan retailers, maar Darwin doet dit volledig vanuit een omzet perspectief. Terwijl Slimstock kijkt naar de behoefte van de consument.

3.2.8 INTERVIEW BAS VAN DER KROGT

- Op 10 februari 2016 heb ik een interview afgenomen met Bas van der Krogt die werkzaam is bij Hoogvliet als E-commerce manager. Voorheen was hij werkzaam bij Perry Sport als E-commerce manager.
- Het interview met Bas van der Krogt, is het enige interview tijdens mijn afstudeerproject dat telefonisch is afgenomen.
- Bas kwam met een interessant punt. Dat het merk en de retailer meer met elkaar moeten gaan samenwerken. De innovaties moeten niet van de retailer vandaan komen, maar van het merk dat de producten levert aan de retailer.

3.3 ANALYSEVERSLAG VAN DE HUIDIGE SITUATIE

Voor een inzage in het volledige analyse verslag van de huidige situatie bij retailers wordt er verwezen naar (Externe bijlage: "Analyseverslag")

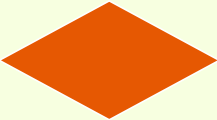
In het analyseverslag worden de huidige processen uiteengezet van zowel de fysieke winkel als de webshop van verschillende retailers binnen de modebranche. Het doel van dit analyseverslag is om een goed beeld te krijgen hoe retailers momenteel omgaan met een (mogelijke) nee-verkoop. Door middel van een procesmodel met bijbehorende procesbeschrijving zijn de processen duidelijk en overzichtelijk gemaakt. Hierdoor is het mogelijk om effectief de processen te analyseren en mogelijke knelpunten te ontdekken in de processen.

Met alle retailers die worden behandeld in dit document, is een persoonlijk interview afgenomen om de processen duidelijk in kaart te brengen. De processen die zijn uitgezet betreffen de activiteiten bij een mogelijke nee-verkoop en hoe daarmee wordt omgegaan. De processen worden uiteengezet door middel van een procesmodel genaamd "Cross-functional Flowchart" en een bijbehorende procesbeschrijving. Het "Cross-functional Flowchart" is een tool die onderdeel is van het softwarepakket Microsoft Visio. In de opleiding werd er altijd gebruik gemaakt van het "Business Activity Diagram", maar tijdens mijn opleiding ben ik tot de conclusie gekomen dat opdrachtgevers dit model niet begrepen. Het "Cross-functional Flowchart" is duidelijker en beter te begrijpen voor een breder publiek. Tijdens mijn stage in het 3^e studiejaar in Suriname, ben ik in aanraking gekomen met deze flowchart.

Bij het inleveren van het analyseverslag aan mijn bedrijfsmentoren, was het voor hun niet direct duidelijk wat het doel is van het analyseverslag. Dat had vooral te maken, met hun kijk op de probleemstelling. Volgens de probleemstelling vanuit Centric, waren zij ervan overtuigd dat er problemen plaatsvinden met betrekking tot fulfilment bij de retailers. Omdat ik verzekerd wilde zijn dat er inderdaad problemen zijn op de winkelvloer, vond ik het belangrijk om de huidige situatie te analyseren. Bovendien heb ik mijn afstudeerplan (**Zie interne bijlage: 1 Afstudeerplan**) een escape ingebouwd, in het geval dat de resultaten van mijn analyseverslag een totaal andere uitkomst zouden geven dan de opgestelde probleemstelling. Deze argumentatie heb ik voorgelegd aan mijn bedrijfsmentoren en waren het vervolgens een met het opstellen van dit product.

3.3.1 LEGENDA: CROSS-FUNCTIONAL FLOWCHART

In de onderstaande afbeelding is een legenda bijgevoegd die de betekenis omschrijft van de verschillende gebruikte symbolen in de procesmodellen. De legenda vergroot de leesbaarheid van de procesmodellen en geeft lezers met een bescheiden business analyse achtergrond de mogelijkheid om de modellen te begrijpen.

Symbol:	Naam:	Functie:
	START	Start , het begin van het proces.
	END	End , het einde van het proces.
	DECISION	Decision , geeft aan dat inputs of outputs optioneel zijn (1 object aan decision) of dat er 1 input/output nodig is uit een aantal mogelijke inputs/outputs aan te geven.
	BUSINESS PROCESS	Business Process , levert een overdraagbaar resultaat op (output) waarmee waarde wordt toegevoegd aan de totstandkoming van de procesdoorloop. Een business process verbruikt, combineert of verandert daarvoor inputs.
	Business Process – Wordt ondersteund met IT	Business Process – Wordt ondersteund met IT , heeft dezelfde functie als een standaard “Business Process”, maar wordt ondersteund door één of meer IT middelen.
	DECISION – Wordt ondersteund met IT	Decision – Wordt ondersteund met IT , heeft dezelfde functie als een standaard “Decision”, maar wordt ondersteund door één of meer IT middelen.
	BUSINESS PROCESS – Wordt optioneel ondersteund met IT	Business Process – Wordt optioneel ondersteund met IT , zowel met of zonder IT middelen worden ondersteund. De actor(en) van het Business process maken de keuze om gebruik te maken van IT.

3.3.2 PROCESMODELLEN: CROSS- FUNCTIONAL FLOWCHART

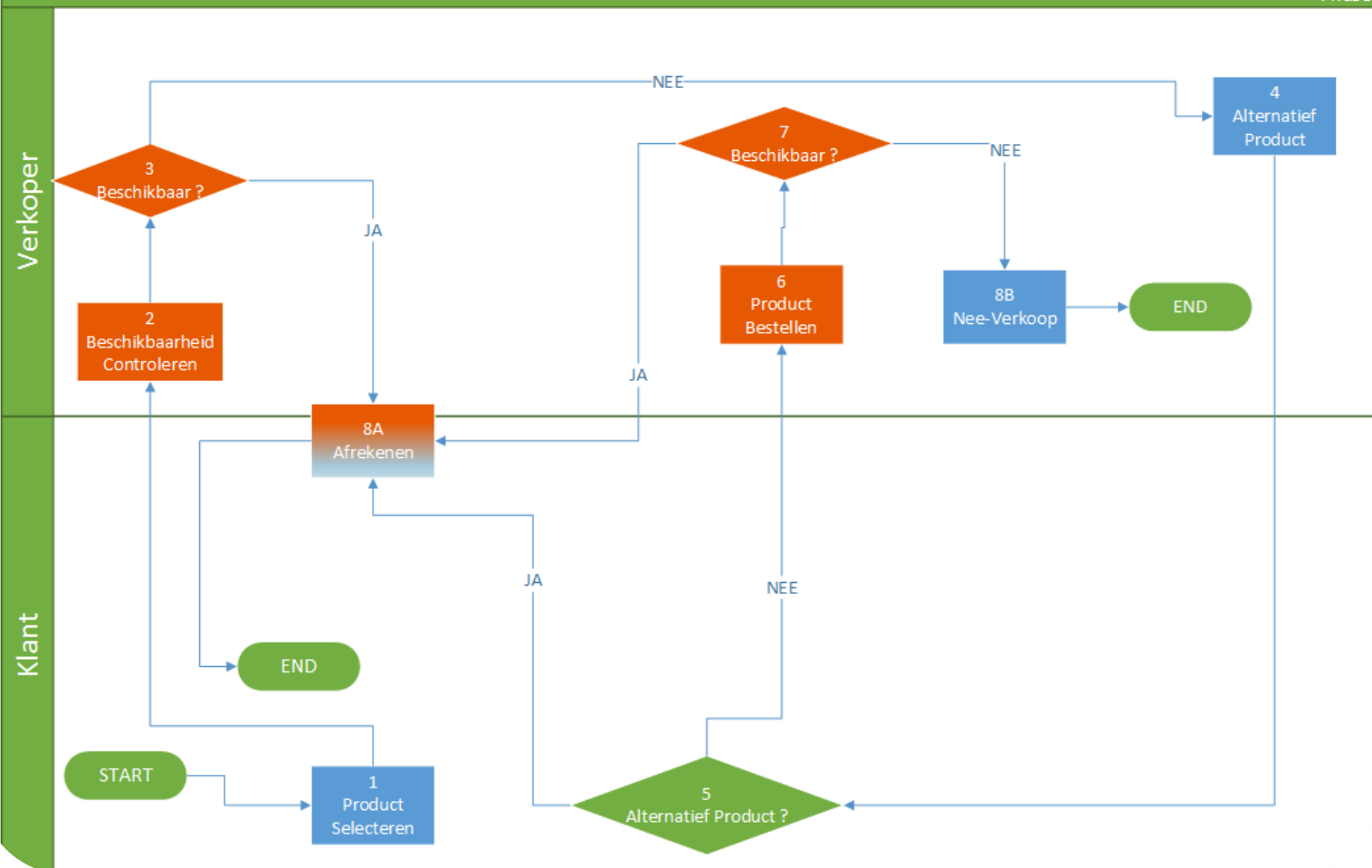
De procesmodellen die zijn opgesteld op basis van het Cross-Functional Flowchart, hebben als input de gegevens die uit de interviews met de retailers zijn verworven. In het interview is er een categorie genaamd huidige situatie. De antwoorden op deze vragen is de input van de procesmodellen.

Per retailer zijn er twee procesmodellen opgesteld. Voor de fysieke winkel(winkelvloer) en de webshop. De procesmodellen zijn opgesteld door middel van Microsoft Visio, omdat Microsoft Visio het meest geschikt is om een Cross-Functional Flowchart op te stellen. Daarnaast heb ik met Microsoft Visio de meeste ervaring, waardoor de kwaliteit van de procesmodellen gewaarborgd kon blijven.

Hieronder één voorbeeld van een procesmodel die is verwerkt in het analyseverslag. Voor een inzage in alle procesmodellen wordt er verwezen naar (Externe bijlage: "Analyseverslag")

Adidas Fysieke Winkel

Phase



3.3.3 PROCESBESCHRIJVING

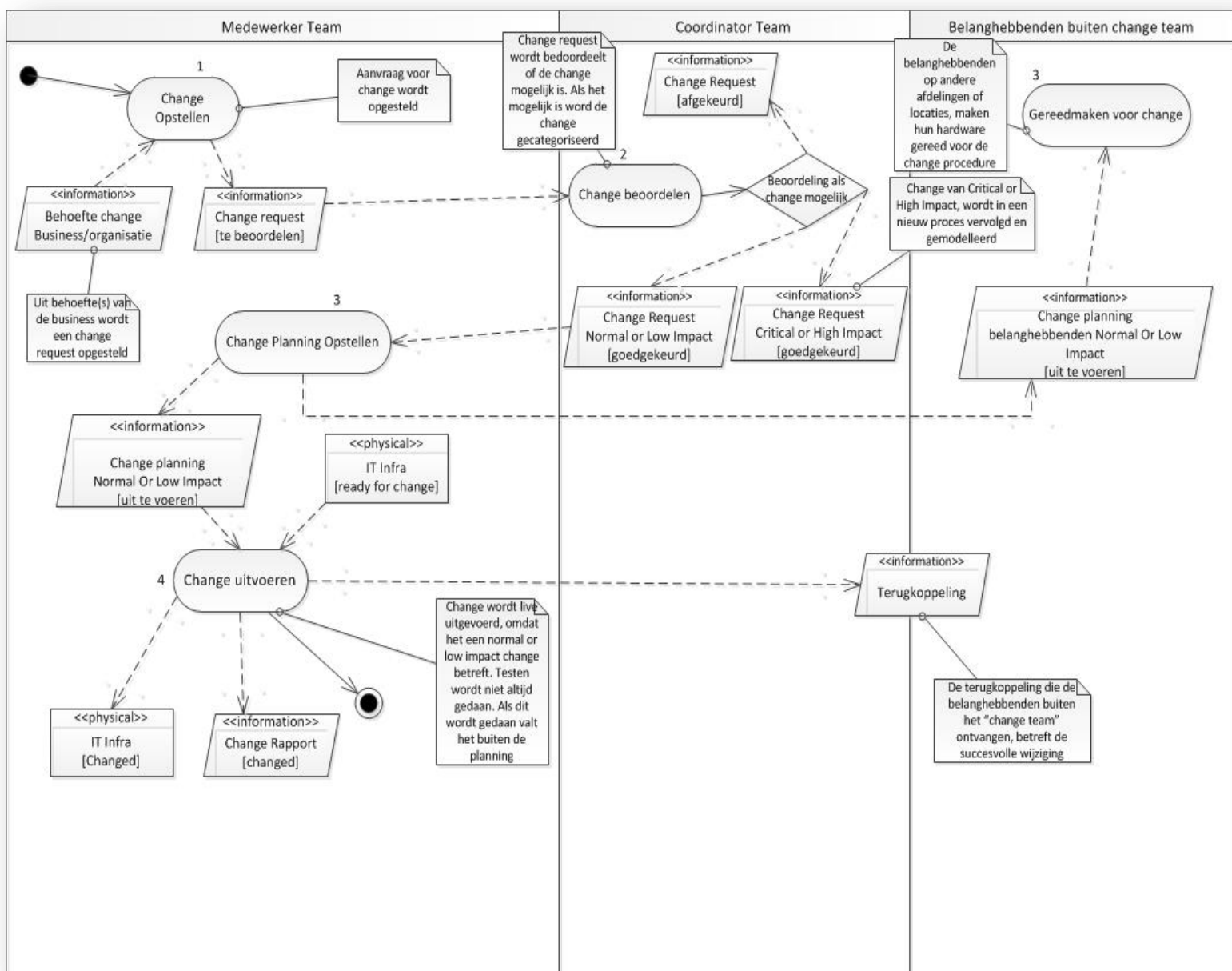
Omdat het analyseverslag is gemaakt op basis van Cross-Functional Flowcharts, is het vanzelfsprekend dat bij elk model een procesbeschrijving is toegevoegd. De procesbeschrijving is één van de grootste reden waarom een Cross-Functional Flowchart, duidelijker is dan een Business Activity Diagram. Een Business Activity Diagram krijgt zijn beschrijvingen vooral via notities, die zijn verwerkt in het procesmodel. Bij een Cross-Functional Flowchart, is de procesbeschrijving gescheiden van het model. De beschrijving dient puur als een handleiding en toevoeging op het model. De onderdelen die worden beschreven in de procesbeschrijving die is verwerkt in mijn analyseverslag:

- Nr. van het proces.
- Het proces
- Beschrijving van het proces
- De IT-middelen die het proces ondersteunen
- De tijdsfactor van het proces
- De actor(en) die is(zijn) betrokken bij het proces
- De input van het proces
- De output van het proces

Hieronder een stuk uit een procesbeschrijving die is verwerkt in het analyseverslag. De procesbeschrijving behoort bij het procesmodel die in de vorige paragraaf is getoond.

Nr:	Proces:	Beschrijving:	IT-Middel(en)	Tijdsfactor:	Actor(en):	Input:	Output
1	1 Product Selecteren	De klant komt de winkel binnen en selecteert zijn gewenste product. Vervolgens vraagt hij aan een verkoopmedewerker of het gewenste product op voorraad is.	NVT		• Klant	• Behoeft voor een bepaald product	• Geselecteerd product
2	2 Beschikbaarheid Controleren	De verkoper controleert de beschikbaarheid van het gewenste artikel. De beschikbaarheid wordt opgevraagd uit het elektronische voorraadsysteem.	• Voorraad systeem	Direct	• Verkoper	• Geselecteerd product • Voorraad gegevens	• Beschikbaarheid van het geselecteerde product
3	3 Beschikbaar?	De verkoper ziet of het artikel beschikbaar is of niet. Op basis daarvan maakt hij/zij de volgende stap in het verkoopproces. • JA: Het product kan worden afgerekend • NEE: Er wordt een alternatief product aangeboden	• Voorraad systeem	Direct	• Verkoper	• Beschikbaarheid van het product	• Beschikbaarheid: JA: Product afrekenen • Beschikbaarheid: NEE: Alternatief product
4	4 Alternatief Product	Er wordt door de verkoper een alternatief product aangeboden dat voldoet aan de wensen van de klant.	NVT	-	• Verkoper	• Beschikbaarheid: NEE: Alternatief product	• Een alternatief product

Hieronder een voorbeeld van een Business Activity Diagram die laat zien dat het erg onoverzichtelijk is. Dit Business Activity Diagram is afkomstig uit mijn stageverslag van het 3^e studiejaar.



(Goedhart, 2014)

4. FASE 3: OPSTELLEN KNELPUNTENRAPPORT OP BASIS VAN ANALYSEVERSLAG

Voor een inzage in het volledige knelpuntenrapport wordt er verwezen naar (Externe bijlage: “Knelpuntenrapport”)

Fase 3 staat volledig in het teken van de knelpunten die naar boven zijn gekomen tijdens de analyse van fase 2. De knelpunten die naar voren zijn gekomen in het knelpuntenrapport zullen als handvat en aanleiding dienen voor het onderzoek in fase 4. In tegenstelling tot fase 2 is fase 3 vloeiend verlopen, dit komt vooral omdat ik in fase 3 niet afhankelijk was van externe partijen. Fase 3 heeft als input de producten van fase 2.

In het knelpuntenrapport wordt aan de hand van een knelpuntenanalyse, de knelpunten bij de geanalyseerde retailers in kaart gebracht. Het knelpuntenrapport maakt duidelijk in welke processen bij de geanalyseerde retailers, knelpunten aanwezig zijn bij het sturen naar fulfilment. De belangrijkste en meest relevante knelpunten voor het onderzoeksrapport in fase 4, worden behandeld in dit knelpuntenrapport. De methodiek van (HARING, 2010) is gebruikt om de knelpunten vast te stellen. Deze methodiek was voor het doel dat ik wilde bereiken met mijn knelpuntenanalyse geschikt. Namelijk de knelpunten overzichtelijk in kaart brengen, zodat in het onderzoeksrapport een passende oplossingen kan worden gevonden. De methodiek van (HARING, 2010) behandelt de volgende onderdelen in een knelpuntenanalyse:

- **Stap 1: Bepalen van de scope.** De scope is aan het begin van het project vastgesteld dus voor het knelpuntenrapport, was het duidelijk wat de scope zou moeten zijn.
- **Stap 2: In kaart brengen van het onderwerp.** De interviews hebben bijgedragen bij het in kaart brengen van het onderwerp.
- **Stap 3: Inventarisatie van knelpunten.** De inventarisatie van de knelpunten wordt behandeld in de knelpunten analyse. Per procesmodel worden de knelpunten geïnventariseerd
- **Stap 4: Analyse van knelpunten.** In het knelpuntenrapport wordt er een mogelijke aanpak van het knelpunt beschreven. Dit is een vorm van analyse van het desbetreffende knelpunt.

Vanuit de opleiding heb ik knelpuntenanalyses leren te maken door middel van GAP modellen. In dit geval vond ik dat te uitgebreid, aangezien ik een beknopte knelpuntenanalyse wilde opstellen. Zo een beknopte knelpuntenanalyse is prettig om te lezen voor de opdrachtgever, omdat de knelpunten snel inzichtelijk zijn. De knelpunten worden in het onderzoeksrapport van fase 4 uitgebreid behandeld, dat is de tweede reden waarom ik heb gekozen voor een beknopte knelpuntenanalyse. Dit neemt niet weg dat de knelpuntenanalyse de belangrijkste knelpunten naar boven haalt.

De knelpunten hebben betrekking op de vier retailers die zijn geanalyseerd in fase 2 en betreft zowel de procesgang in de fysieke winkel als de webshop. In het rapport wordt per knelpunt een beknopte mogelijke aanpak geformuleerd om het knelpunt te verwijderen. De resultaten van dit knelpuntenrapport worden gebruikt als input voor het onderzoeksrapport van fase 4.

De knelpunten die zijn vastgesteld worden gecategoriseerd per retailer en ter verduidelijking wordt er een verwijzing gemaakt uit het analyseverslag van fase 2.

4.1 KNELPUNTENANALYSE

Voor een inzage in de volledige knelpuntenanalyse wordt er verwezen naar (Externe Bijlage: "Knelpuntenrapport")

In de knelpuntenanalyse zijn de knelpunten vastgesteld op basis van mijn eigen inzichten die ik heb verworven, door middel van literatuuronderzoek en interviews met expert op het gebied van het onderwerp. In de knelpuntenanalyse wordt per procesmodel de knelpunten vastgesteld en beschreven. Daarnaast wordt er een mogelijke aanpak beschreven van het bijbehorende knelpunt.

Het doel van deze beknopte knelpuntenanalyse is, om op een snelle manier de knelpunten in kaart te krijgen van de huidige situatie bij de retailers. De knelpunten die naar boven zijn gehaald, hebben betrekking op het sturen naar fulfilment.

Hieronder een knelpuntenanalyse van het proces "Adidas Fysieke Winkel" dit is het zelfde proces dat in het voorgaande hoofdstuk is behandeld.

Proces	Knelpunt(en)	Mogelijke aanpak knelpunt
4 Alternatief Product Er wordt door de verkoper een alternatief product aangeboden dat voldoet aan de wensen van de klant.	Het knelpunt bij dit proces is niet zo zeer de inhoud van het proces, maar de timing van het proces. Zoals in het bovenstaande procesmodel is te zien, wordt er als eerst een alternatief product aangeboden als het gewenste product niet op voorraad is. De klant gaat niet naar de winkel voor een alternatief product, maar voor zijn gewenste product. Dus dat moet dan ook aangeboden worden.	De klant de mogelijkheden bieden om zijn gewenste product te kunnen aanschaffen. Indien er geen mogelijkheden hiervoor beschikbaar zijn, dan kan er een alternatief product worden aangeboden.
6 Product Bestellen In dit proces wordt het gewenste product van de klant besteld. Dit gebeurt wanneer de klant geen alternatief product wilt hebben. Het product wordt besteld vanaf een digitaal scherm in de winkel en de producten zijn afkomstig van de Adidas webshop	Het knelpunt in dit proces is de manier waarop het product wordt besteld. Het product wordt altijd vanaf de webshop besteld, terwijl dit niet altijd de meest snelste en kostenefficiënte manier is om het product te bestellen.	De verkopers de mogelijkheid bieden om de voorraad in te zien van een ander Adidas filiaal. Vervolgens moeten zij dan de mogelijkheid hebben om het product uit een ander Adidas filiaal te bestellen waar het gewenste product beschikbaar is.

5. FASE 4: OPSTELLEN ONDERZOEKSRAPPORT

Fase 4 staat volledig in het teken van het onderzoeksrapport. Het onderzoeksrapport is het eindproduct dat wordt opgeleverd aan de opdrachtgever van mijn stageopdracht. Voor de opbouw en invulling van het onderzoeksrapport wordt er gebruik gemaakt van de literatuur (Verhoeven, 2011).

Voor een inzage in het volledige onderzoeksrapport wordt er verwezen naar (Externe Bijlage: "Onderzoeksrapport")

5.1 INLEIDING

Aanleiding

Voor de aanleiding van het onderzoeksrapport is de aanleiding van het gehele afstudeerproject als basis overgenomen (**Zie Externe Bijlage - Onderzoeksrapport hoofdstuk 1: Inleiding**). Dit heeft als reden, omdat het onderzoeksrapport het gevraagde document is van de opdrachtgever, de fases vooraf dienen als vooronderzoek voor het onderzoeksrapport. In de aanleiding van het onderzoeksrapport zijn enkele aanpassingen verricht, die passen bij mijn alternatieve aanpak met betrekking tot de opdracht die Centric heeft opgesteld.

Hieronder de wijzingen die zijn verwerkt in het onderzoeksrapport, de gemarkeerde stukken verwijzen naar de wijzigingen die zijn aangebracht.

*Centric heeft bij **retailers in de modebranche** opgemerkt dat zij behoefte hebben aan oplossingen die ervoor zorgen dat zij beter kunnen voldoen aan de behoeften van de klant. Zowel Centric als de retailers, hebben opgemerkt dat de verwachtingen van klanten naar de retailers toe steeds hoger worden.*

Probleemstelling

Voor de probleemstelling van het onderzoeksrapport is de probleemstelling van het gehele afstudeerproject als basis overgenomen (**Zie Externe Bijlage - Onderzoeksrapport hoofdstuk 1: Inleiding**). Dit heeft als reden, omdat het onderzoeksrapport het gevraagde document is van de opdrachtgever, de fases vooraf dienen als vooronderzoek voor het onderzoeksrapport. In de probleemstelling van het onderzoeksrapport zijn enkele aanpassingen verricht, die passen bij mijn alternatieve aanpak met betrekking tot de opdracht die Centric heeft opgesteld.

Hieronder de wijzingen die zijn verwerkt in het onderzoeksrapport, de gemarkeerde stukken verwijzen naar de wijzigingen die zijn aangebracht.

Het is op dit moment onduidelijk wat de behoefte is bij de retailers, om inzicht te krijgen in de kosten die het deels en/of volledig vervullen van de wensen (fulfilment) van hun klanten teweegbrengt. Het gaat dan vooral om de situaties wanneer een artikel niet op voorraad is in de winkel (nee-verkoop). De retailers hebben laten merken aan Centric dat klanten meer wensen en hogere eisen stellen bij het kopen van een product en de daarbij behorende aflevermogelijkheden.

De retailers hebben dus behoefte aan oplossingen die zowel de eisen als de wensen van de klanten kunnen vervullen. Centric voelt zich verantwoordelijk om een oplossing te bieden aan de retailers in de modebranche, zodat de retailers een zo hoog mogelijk fulfilment kunnen behalen bij hun klanten.

In de originele probleemstelling stond dat Centric verantwoordelijk is om een oplossing te bieden aan retailers. Maar mijn bedrijfsmentoren waren later in het project van mening, dat Centric zich verantwoordelijk voelt om een oplossing te bieden. Met deze argumentatie was ik het inderdaad eens, omdat Centric niet verantwoordelijk wordt gesteld als het slecht gaat met retailers in de modebranche. Centric is een bedrijf die oplossingen biedt aan retailers in de modebranche, dat zij zich verantwoordelijk voelen is dus een betere beschrijving.

Doelstelling

Voor de doelstelling van het onderzoeksrapport is de doelstelling van het gehele afstudeerproject overgenomen (**Zie Externe Bijlage - Onderzoeksrapport hoofdstuk 1: Inleiding**). Dit heeft als reden, omdat het onderzoeksrapport het gevraagde document is van de opdrachtgever, de fases vooraf dienen als vooronderzoek voor het onderzoeksrapport.

Resultaat

Voor het resultaat van het onderzoeksrapport is het resultaat van het gehele afstudeerproject overgenomen (**Zie Externe Bijlage - Onderzoeksrapport hoofdstuk 1: Inleiding**). Dit heeft als reden, omdat het onderzoeksrapport het gevraagde document is van de opdrachtgever, de fases vooraf dienen als vooronderzoek voor het onderzoeksrapport.

5.1.1 LEESWIJZER

De leeswijzer is een toevoeging op de inhoudsopgave, het geeft weer wat per hoofdstuk wordt behandeld in het onderzoeksrapport. Voor elk hoofdstuk is er een korte beschrijving, zodat de lezer van te voren weet wat hij/zij kan verwachten in het desbetreffende hoofdstuk. Bovendien is de leeswijzer een onderdeel van het onderzoeksrapport dat wordt aangeraden door (Verhoeven, 2011). (**Zie Externe Bijlage – Onderzoeksrapport hoofdstuk 1.4: Leeswijzer**)

5.2 PROBLEEMANALYSE

De probleem analyse. (Zie *Externe Bijlage – Onderzoeksrapport hoofdstuk 3: Probleemanalyse*) in het onderzoeksrapport bevat de probleem analyse voor het onderzoek. In de probleem analyse wordt het probleem duidelijk gesteld zonder direct mogelijke oplossingen te geven. De probleemanalyse leidt ertoe het probleem vanuit verschillende hoeken te benaderen, om op deze manier goede oplossingen te bedenken en formuleren. Voor de probleemanalyse heb ik gebruik gemaakt van de bekende 6-W's:

- Wat is het probleem?
- Wat is de aanleiding van het probleem? Hoe is het probleem ontstaan
- Wie heeft het probleem?
- Wanneer is het probleem ontstaan?
- Waarom is het probleem ontstaan?
- Waar doe het probleem zich voor?

In de probleemanalyse wordt op al deze vragen antwoord gegeven in de vorm van een logisch en sterk verhaal. De probleemanalyse is dus geen opsomming van antwoorden op de vragen.

Een probleemanalyse is een van de belangrijkste of misschien wel het belangrijkste onderdeel van een onderzoek. Dit is dan ook de reden waarom ik een probleemanalyse heb toegevoegd aan mijn onderzoeksrapport. Om goede antwoorden te kunnen geven op de probleemstelling die is gesteld vooraf aan het onderzoek, is het belangrijk om het probleem goed te onderzoeken. Als het probleem niet volledig duidelijk is, is het onmogelijk om duidelijke antwoorden en/of oplossingen te geven op het probleem.

Door de 6W's is duidelijk naar voren gekomen wat de randvoorwaarden zijn voor het onderzoek;

- E-commerce orders
- Orders die in winkels worden geplaatst (omdat het juiste product in de betreffende winkel niet voorradig is of niet in de gewenste uitvoering)

Daarnaast is het duidelijk geworden welke punten nog onduidelijk zijn voor Centric (de opdrachtgever)

- Behoeft van de retailers, om de kosten van online verkoop inzichtelijk en stuurbaar te maken. Het gaat hierbij om de e-commerce orders die vanuit de winkel worden geplaatst, omdat het gewenste product niet op voorraad blijkt te zijn.
- Behoeft van de retailers om de kosten op de winkelvloer, vaak ter voorkoming van nee-verkoop of extra service, inzichtelijk en stuurbaar te maken.

- Welke beslisvariabelen de kosten van fulfilment bepalen en hoe deze de retailer kunnen ondersteunen bij het sturen naar fulfilment. De beslisvariabelen zijn de keuzes die retailers hebben in de verschillende aflevermogelijkheden die zij hun klanten kunnen bieden en waar de retailer zijn voorraad vandaan haalt. Plus eventueel de mogelijkheid om kosten te verhalen op de klant bij het aanbieden van een bepaalde dienstverlening en/of aflevermogelijkheid

Beide bedrijfsmentoren waren erg tevreden met mijn opgestelde probleemanalyse, de bedrijfsmentoren zijn van mening dat de probleemanalyse het probleem prima in kaart brengt.

5.3 ONDERZOEKSOPZET

In de onderzoeksopzet van het onderzoeksrapport, wordt er beschreven op welke manier de informatie vergaard wordt voor het onderzoek. In dit geval heb ik gekozen voor twee onderzoeksmethoden, deskresearch en fieldresearch. Het combineren van deze twee onderzoeksmethoden, noemt men ook wel triangulair onderzoek. De combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden verhoogt de geldigheid van de onderzoeksresultaten.

5.3.1 DESKRESEARCH:

Het deskresearch wordt gedaan door het opzoeken en bestuderen van literatuur. Bij deskresearch wordt er vaak gedacht dat het alleen het zoeken en vinden van informatie beslaat.

Ervaren deskresearchers geven echter aan dat het verzamelen van informatie maar een heel klein deel is van het werk dat verricht moet worden (Broekhoff, 2012). Het proces is begonnen met het afbakenen van de informatievraag, de deelvragen (*Zie Externe Bijlage – Onderzoeksrapport hoofdstuk 1.1: Probleemstelling*) worden als leidraad hiervoor gebruikt.

Naast het verzamelen van informatie zijn dit ook de onderdelen die behoren tot deskresearch;

- Het selecteren van de gevonden informatie
- Het beoordelen betreft de kwaliteit van de informatie
- Het analyseren van gegevens
- Het trekken van conclusies en het aanscherpen van de onderzoeksvraag



De stappen in deskresearch (Broekhoff, 2012)

5.3.2 HET DOEL VAN DESKRESEARCH

Het doel van elk onderzoek is het komen tot zinvolle en betrouwbare antwoorden op de vragen die zijn gesteld. Dit is bij het desbetreffende onderzoek zonder twijfel ook het geval. Daarnaast geeft het ook veel achtergrond informatie om voorbereid de interviews af te nemen. Op basis van de literatuur is het mogelijk om analyses op te stellen, conclusies te trekken en eventuele aanbevelingen voor te stellen. Dit is voornamelijk gedaan door informatie te verzamelen in de vorm van vorige onderzoeken, artikelen, literatuur en kennis van andere door middel van **interviews** (*Zie Externe Bijlage – Onderzoeksrapport hoofdstuk 4.2:Interviews*). Informatie leidt niet altijd tot kennis dus het is belangrijk om bewust te zijn dat niet alle gevonden informatie ook daadwerkelijk tot kennis leidt. Als de informatie niet tot kennis leidt, is het niet mogelijk om zinvolle antwoorden te geven op de opgestelde vragen zoals (Broekhoff, 2012) beschrijft. Bij het beoordelen van informatie speelt het begrip kennis een grote rol. De definitie die filosoof Timo ter Berg heeft omschreven beaamt ik ook, “Kennis is een gerechtvaardigd geloof in iets dat waar is”.

5.3.3 AANPAK

De deskresearch voor dit onderzoek wordt uitgevoerd door middel van het zoeken naar literatuur die gaat over;

-  De behoeften van retailers om verschillende aflevermogelijkheden te bieden aan hun klanten.
-  De huidige situatie omtrent nee-verkopen in de Retail en of de retailers behoefte hebben om dit te vermijden of inzichtelijk te krijgen.
-  De verschillende aflevermogelijkheden die momenteel beschikbaar zijn of in de toekomst beschikbaar zullen worden.

De verwachting is dat in het onderzoek naar literatuur, het internet (onderzoeksrapporten, artikelen, etc.) het beste kan faciliteren in bruikbare kwalitatieve bronnen. Aangezien het internet in de meeste gevallen recente informatie bevat.

5.3.4 ZOEKMETHODES

Om de juiste informatie te vinden zal er gebruik worden gemaakt van verschillende zoekmethodieken, om op zo een effectieve en efficiënte manier bruikbare informatie te vinden die antwoord geeft op de vooraf opgestelde vragen.

Sneeuwballen:

Bij veel publicaties, zowel online als op papier, is er achterin een literatuurlijst. Hierin geeft de auteur een overzicht van de gebruikte literatuur of doet hij aanbevelingen voor meer interessante literatuur over het onderwerp. Op deze manier is het mogelijk om op het spoor te komen van andere bruikbare boeken of artikelen. (Bibliotheek van de Hogeschool van Amsterdam (HvA Bibliotheek), 2015)

Deze manier van onderzoeken heb ik leren kennen tijdens mijn opleiding bij een minor informatie dienstverlening management. Door de goede resultaten die ik hiermee heb behaald ben ik overtuigd geraakt van de kracht van sneeuwballen.

Uitbreiden en beperken:

Bij de zoekmethode 'uitbreiden en beperken' begin je simpelweg met het intikken van één zoekterm. De kans is daardoor groot dat ik teveel resultaten krijg waarvan er ook veel niet relevant zijn. Door een tweede zoekterm toe te voegen zoek ik al specifieker. Zowel de ene als de andere zoekterm moet immers voorkomen in de websites of documenten. Hierdoor heb ik wel minder resultaten maar wel specifieker. Als het blijkt dat de resultaten nog niet relevant genoeg zijn wordt er nog een zoekterm toegevoegd. Dit gaat door tot er een bruikbare lijst met resultaten is die echt gaan over het onderwerp. (Bibliotheek van de Hogeschool van Amsterdam (HvA Bibliotheek), 2015)

Parelgroeien:

De zoekmethodiek parelgroeien zal vooral gebruikt worden in de oriëntatiefase, omdat de zoektermen dan nog niet duidelijk zijn. Bij deze methode begin ik met een zoekactie en kijk ik vervolgens of de resultaten, de websites of documenten zelf, andere en misschien wel betere zoektermen bevatten. (Bibliotheek van de Hogeschool van Amsterdam (HvA Bibliotheek), 2015)

5.4 GEGEVENS ANALYSEREN

Voor een volledige inzage in de analyse van de gegevens wordt er verwezen naar de (Externe bijlage: Onderzoeksrapport – Hoofdstuk 5: Gegevens analyseren)

In dit hoofdstuk worden de verzamelde gegevens geanalyseerd. De analyses zijn aan de hand van de opgestelde deelvragen uitgevoerd. De analyses uit dit hoofdstuk zullen uiteindelijk leiden tot de conclusies van het onderzoeksrapport.

Het analyseren van de gegevens is belangrijk om de verzamelde gegevens op een gerichte manier te gebruiken, zodat de deelvragen op een juiste manier beantwoord kunnen worden. Door een analyse van de gegevens te tonen in het onderzoeksrapport, is het duidelijk voor de lezers hoe de resultaten van het onderzoeksrapport tot stand zijn gekomen.

5.4.1 ANALYSEREN VAN DE INTERVIEW GEGEVENS

Om de gegevens te analyseren die antwoord kunnen geven op de bovenstaande deelvraag, heb ik gebruik gemaakt van de gegevens uit de interviews. De interviews heb ik als gegevens gebruikt voor deze deelvraag, omdat de interviews als hoofddoel hadden om de behoefte van de retailers in kaart te brengen. Daarnaast geven zelf afgenomen interviews betrouwbaardere informatie dan literatuur op het internet, omdat ik de gegevens persoonlijk van de retailers heb verkregen.

Hieronder een tabel die afkomstig is uit het onderzoeksrapport, die een beeld geeft hoe ik de analyse heb aangepakt. De gemarkeerde onderdelen in de kolom “resultaat” zijn de belangrijkste resultaten uit het desbetreffende interview. Deze onderdelen worden als input gebruikt, in de analyse van de resultaten uit de interviews.

Naam:	Resultaat:
Nike, Mathijs van der Horn, Retailer	● Behoeftte om verschillende aflevermogelijkheden te bieden aan consumenten. Denk hierbij aan Click 'n Collect, Express Delivery (sneller leveren dan tussen de 2-4 werkdagen) ● Fulfilment vanuit de winkel, achteraf betalen en producten kunnen ophalen bij een lokale winkel staat hoog op het behoefte lijstje. ● Nike ziet het niet als een probleem om bij een bepaalde aflevermogelijkheid/dienstverlening de kosten door te berekenen bij de klant. Diensten die veel afwijken van het standaardproces, daar zal voor moeten betaald worden door de klant. ●

Adidas, Tyrone Zinhagel, Retailer	- Adidas heeft altijd de behoefte om de klant zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. De behoefte om verschillende aflevermogelijkheden te bieden is er dus ook - De optie dat de klant zelf kan aangeven welke dag en welk tijdstip het pakket bezorgd wordt staat hoog op het lijstje. - Er heerst zeker de behoefte om te alle tijden nee-verkoop op de winkelvloer te vermijden. - Tyrone geeft aan dat de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de voorraad van een andere winkel ook een grote behoefte is
Adidas, Tyrone Zinhagel, Retailer	Om een bestelling later of eerder te leveren moeten er extra kosten worden doorberekend aan de klant. Vooral bij eerder leveren, omdat er meer mensen moeten worden ingezet en daardoor kost het meer arbeid van de organisatie.
TerStal, Tom Daniëls, Retailer	- TerStal heeft de behoefte om meerdere en verschillende aflevermogelijkheden aan te bieden dan die nu worden aangeboden. <i>Bijvoorbeeld;</i> De klant de keuze bieden om een bestelling op een bepaalde dag en/of tijdstip te leveren. - Aflevermogelijkheden die voor een beter resultaat zorgen, maar niet te hoog zijn qua investering staat TerStal voor open. - Betreft het doorberekenen van de kosten bij de consument, bij het aanbieden van een bepaalde dienstverlening en/of aflevermogelijkheid is TerStal volgend aan wat de markt doet.

Perry Sport, Rowan Cornelisse, Retailer

- Er heerst momenteel wel de behoefte om verschillende aflevermogelijkheden of diensten aan te bieden die als gevolg hebben dat de omzet verhoogt.
- De grootste behoefte is het kunnen verkopen van producten die zich in de winkel bevinden. Met andere woorden zoveel mogelijk producten verkopen die op voorraad zijn in de winkel.
- Om producten te verkopen op een omni-channel manier, moet dit wel worden gestimuleerd vanuit de organisatie. De omzet van een Omni-Channel verkoop moet dagelijks worden bijgeschreven, om het personeel te motiveren en gemotiveerd te houden om Omni-Channel verkopen te maken.

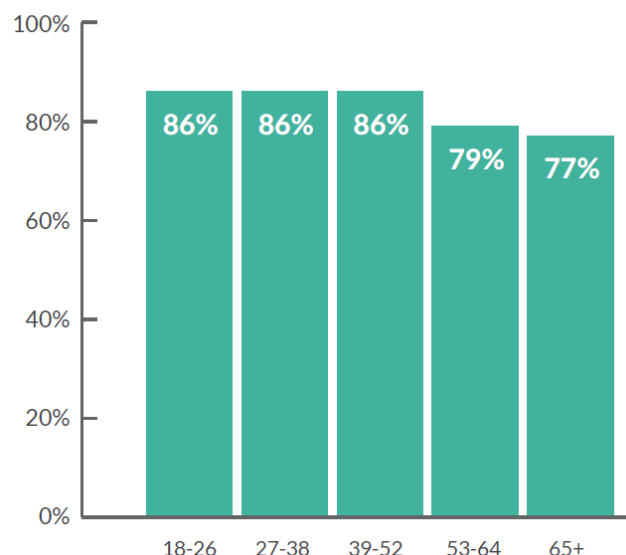
Door het markeren van de resultaten die overeenstemming hebben met de deelvraag, kon ik de gegevens makkelijker analyseren. Het analyseren van overeenkomsten en tegenstellingen is hierdoor een stuk makkelijker en verhoogd de kwaliteit van de resultaten afkomstig uit de analyse.

5.4.2 ANALYSEREN GEGEVENS LITERATUUR

Bij het analyseren van de literatuur heb ik gezocht naar overeenstemmingen met de opgestelde deelvragen. Delen uit de literatuur die het onderwerp behandelen van de opgestelde deelvragen, heb ik geselecteerd om te analyseren. Bij het analyseren van de literatuur beschrijf ik wat ik zie in de literatuur en welke verbanden getrokken kunnen worden. Omdat het een analyse is, heb ik nog geen conclusies getrokken. De conclusies worden in het hoofdstuk "Conclusies" behandeld van het onderzoeksrapport. Door het analyseren van de literatuur behorend bij de desbetreffende deelvraag, is het uiteindelijk gemakkelijker om uiteindelijk de juiste conclusies te kunnen trekken bij de deelvragen. Op de volgende pagina staat er een gedeelte uit een analyse die ik in het onderzoeksrapport heb verricht.

Retailers kunnen zich niet alleen onderscheiden door welke afleveringsmogelijkheden zij bieden, maar ook door hoe deze afleveringsmogelijkheden worden gepresenteerd/getoond. 83% van de consumenten wil graag de afleveringsmogelijkheden op de productpagina getoond hebben. De voorkeur onder de consumenten is gelijk bij alle leeftijdsgroepen. (MetaPack, 2015)

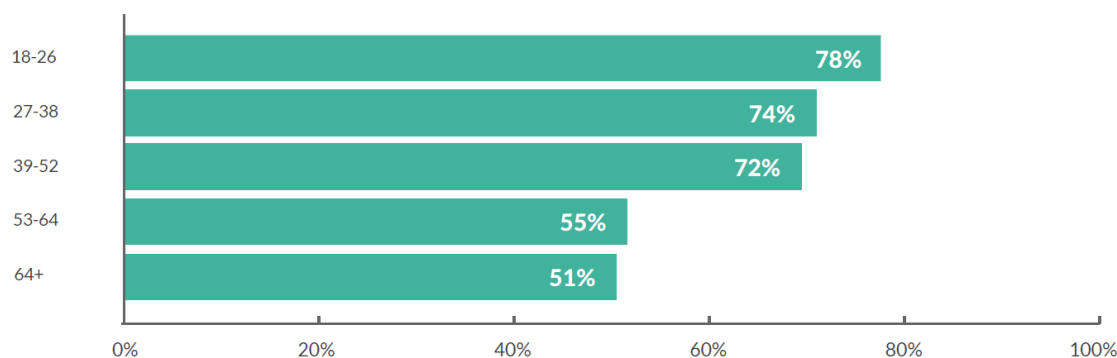
Figure 5: Consumers who want to see delivery options displayed on the product page (By age)



De bovenstaande figuur laat ook zien dat onder alle leeftijdscategorieën de behoefte leeft, om de afleveringsmogelijkheden op de productpagina getoond te willen zien. (MetaPack, 2015)

Het onderzoek van (MetaPack, 2015) geeft aan dat de aangeboden afleveringsmogelijkheden een invloed kunnen hebben of de consument ervoor kiest om zijn aankoop te doen bij een betreffende retailer of niet. In het onderzoek komt naar voren dat 66% van de consumenten een andere retailer boven een andere heeft verkozen, omdat er meer afleveringsmogelijkheden werden aangeboden. Wanneer de producten en de prijzen hetzelfde zijn bij verschillende fabrikanten en retailers, de aflevering van de bestelling een beslissende factor wordt als het product bij een retailer wordt gekocht. (MetaPack, 2015)

Figure 7: Consumers who have bought goods from one retailer over another because they provided more delivery options (By age)

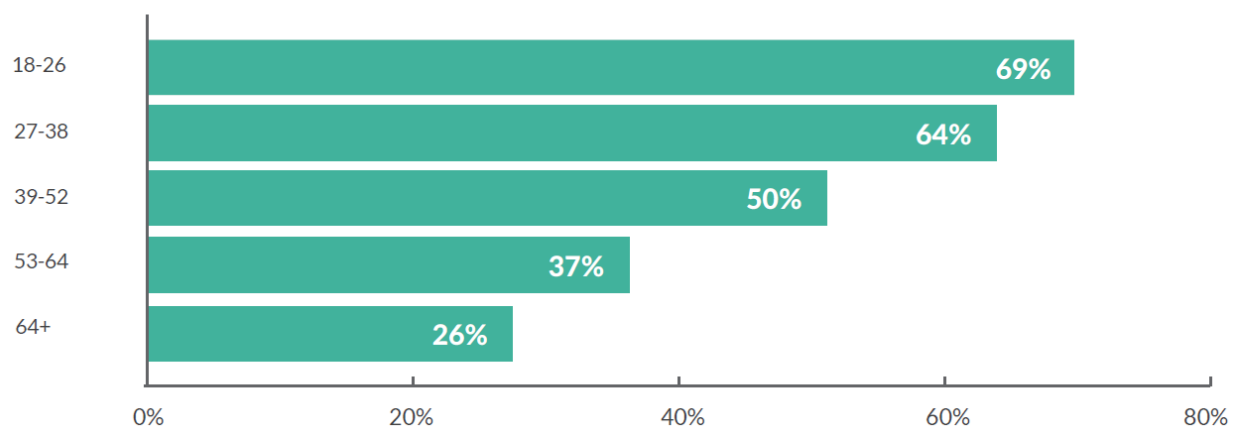


Bij consumenten tussen de 18 en 52 jaar is er een hogere kans dat zij een retailer verkiezen boven een andere retailer op basis van de aflevermogelijkheden. Deze groep voelt zich minder verbonden met een retailer, maar juist wel met een merk/product en kiest voor de retailer die het beste aan zijn wensen voldoet. (MetaPack, 2015)

Zoals het onderzoek aangeeft, consumenten worden steeds loyaler aan een merk en/of product dan een de retailer waarvan zij het product kopen. Dit komt vooral doordat verschillende retailers het zelfde merk verkopen. Afleveringsmogelijkheden zijn een grote kans voor de retailers om consumenten aan te trekken en zich te onderscheiden van de massa.

In het onderzoek van (MetaPack, 2015) wordt aangegeven dat 49% van de consumenten meer voor zijn producten heeft betaald door hogere verzendkosten of verzendkosten doorberekend in de producten. De reden hiervoor is dat de afleveringsmogelijkheden beter/geschikter waren.

Figure 8: Consumers have paid more for goods because the delivery options were better or more convenient (By age)



In het bovenstaande voorbeeld is goed te zien hoe ik een dergelijke analyse op de literatuur heb uitgevoerd. De literatuur die ik heb gebruikt voor mijn onderzoek, geeft veel informatie over de behoeften van zowel de retailers als de consumenten. Een duidelijke analyse op deze grafieken geeft goed weer wat de behoeften is binnen de desbetreffende groep en geeft de verschillende verbanden aan. De gegevens uit de analyse zoals in het bovenstaande voorbeeld zijn input voor de conclusies, dit betekend dat niet uit de volledige gevonden literatuur conclusies worden getrokken. Deze manier van aanpak past bij de methodiek die wordt beschreven in de literatuur van (Verhoeven, 2011). Daarnaast heeft deze aanpak ook mijn persoonlijke voorkeur, omdat de conclusies worden gebaseerd op basis van gerichte gegevens. Met gerichte gegevens wordt bedoelt, gegevens die passen bij de opgestelde deelvraag.

5.5 CONCLUSIES

Voor een volledige inzake in de conclusie wordt verwezen naar de (Externe bijlage: Onderzoeksrapport – Hoofdstuk 6: Conclusies)

5.5.1 CONCLUSIES DEELVRAGEN

Bij de conclusies van de deelvragen heb ik door middel van zowel de analyses op de interviews als op de literatuur mijn conclusies getrokken. In de analyse van de interviews en de literatuur met betrekking tot de bijbehorende deelvraag heb ik gezocht naar verbanden of tegenstellingen. Dit betroffen vooral opvallende gegevens en verbanden die gelegd kunnen worden. Daarnaast hebben mijn eigen inzichten ook geholpen bij het trekken van conclusies, deze inzichten heb ik verworven in de loop van mijn afstudeerproject.

Hieronder een beknopte opsomming van de belangrijke conclusies met betrekking tot de deelvragen die ik heb beschreven in het onderzoeksrapport;

DEELVRAAG 1: WAT IS DE BEHOEFTE VAN RETAILERS IN DE MODEBRANCHE OM DE FULFILMENT TE VERHOGEN OP DE WINKELVLOER, DOOR MIDDEL VAN EXTRA AFLEVERMOGELIJKHEDEN EN SERVICE?

-  Alle retailers in de modebranche hebben behoefte om de fulfilment op de winkelvloer te verhogen.
Dit betekent dat de opgestelde probleemstelling in het afstudeerverslag juist is. Er hoefde geen gebruik gemaakt te worden van de escape die daarin stond beschreven.
-  De meeste retailers zijn bereid om meerdere en verschillende aflevermogelijkheden te bieden aan de consument.
-  De grootste behoefte van een retailer is, om de voorraad die ze in de winkel hebben te verkopen.

DEELVRAAG 2: WAT ZIJN DE BEHOEFTE VAN DE CONSUMENT MET BETREKKING TOT FULFILMENT DIE EEN RETAILER IN DE MODEBRANCHE ZOU MOETEN AANBIEDEN?

-  Als er wordt gekeken naar de behoeften van de consumenten, is het in het geval van fulfilment belangrijk voor een retailer om rekening te houden met de leeftijd van zijn klanten.
-  De manier van levering is een uitstekende manier om je als retailer te onderscheiden van de concurrentie. Klanten reageren positief op gepersonaliseerde afleveringsmogelijkheden, die vervolgens zorgen voor loyaliteit naar een retailer toe.

- Uit het onderzoek is gebleken dat bezorging aan huis nog steeds de meest populairste optie is, maar dat er een verschuiving plaatsvindt. De consumenten in de pensioengerechtigde leeftijd hebben de grootste voorkeur aan deze optie, terwijl consumenten tussen de 18 en 38 steeds vaker kiezen voor het ophalen van hun bestelling.
- Als retailer is het belangrijk om in de gaten te houden welk soort type consument je bedient, omdat het een grote invloed heeft op welke soort afleveringsmogelijkheden aangeboden moeten worden.
- Het onderzoek heeft aangetoond dat de aangeboden afleveringsmogelijkheden een invloed kunnen hebben of de consument ervoor kiest om zijn aankoop te doen bij een betreffende retailer of niet.
- Ook bij de bereidheid om te willen betalen voor de verzending speelt de leeftijd van de consument weer een rol. De consumenten tussen de 18 en 26 jaar vindt gratis bezorging minder belangrijk dan de consumenten tussen de 39 en 52 jaar oud.
- Tenslotte vinden alle consumenten het belangrijk dat er een tijdslot wordt aangeboden en dat er kan worden gekozen wanneer de bestelling wordt afgeleverd. Bovendien vindt 90% van de consumenten het (zeer) belangrijk om van te voren te weten wanneer een pakket bezorgd wordt.

DEELVRAAG 3: WAT ZIJN DE BESLISVARIABLEN VAN DE AFLEVERMOGELIJKHEDEN OM EEN HOGERE EN RENDABELERE FULFILMENT TE REALISEREN?

- Een retailer moet gebruik maken van de diversiteit aan wensen en behoefte die consumenten hebben. Hier heeft een retailer de kans om een rendabelere fulfilment te realiseren, en tegelijkertijd kosten te besparen door een uitgebreid aanbod afleveringsmogelijkheden aan te bieden.
- Doormiddel van vraagsturing is het mogelijk om de pieken en dalen in het logistiek proces kleiner te maken. Voor bepaalde dagen kan het afleveren duurder en/of juist goedkoper worden aangeboden, waardoor de consument sneller kiest voor de dag met de goedkopere levering. Hierdoor wordt de druk verlicht op het logistieke proces van de retailer.

Hieronder de belangrijkste beslisvariabelen voor een retailer om een hogere en rendabelere fulfilment te realiseren.

-  Aan huis bezorgen
-  Afhalen in een winkelfiliaal
-  Bezorgen naar een winkelfiliaal in de buurt of een afhaalpunt
-  Zelfde dag leveren
-  Het leveren naar een kluis
-  Van te voren weten wanneer een pakket bezorgt wordt.
-  Mogelijkheid bieden tot het kiezen van een aflever dag plus aflevermoment

-  Mogelijkheid kiezen voor een levering op zaterdag of 's avonds
-  Binnen 24 uur leveren
-  Direct leverbaar
-  Verzendbedrijf (DHL, PostNL etc.)
-  Het leveren vanuit een winkelfiliaal
-  Het leveren vanuit een centraal magazijn

Een aantal toekomstgerichte aflevermogelijkheden

-  Leveren binnen één uur
-  Bezorgen in een beveiligde box die bijvoorbeeld bij de voordeur staat
-  Bezorgen door middel van een drone
-  Afhalen op een treinstation
-  Bezorgen in de kofferbak van de consument zijn auto.

5.5.2 DEELVRAAG 4: WELKE OPLOSSINGEN ZIJN ER MOMENTEEL OP DE MARKT VOOR RETAILERS IN DE MODEBRANCHE, OM EEN ZO HOOG MOGELIJKE FULFILMENT TE BEHALEN?

-  Voorraadoptimalisatie is één van de beste oplossingen voor retailers in de modebranche. Als een retailer van te voren weet, welke producten in de winkel moeten staan of moeten komen is het vermijden van een verkoop erg simpel.
-  Slimstock en Darwin Retail Solutions houden zich beide bezig met voorraadoptimalisatie voor retailers in de modebranche. Darwin Retail Solutions heeft zich volledig gespecialiseerd voor de retailers in de modebranche. Uit het onderzoek is gebleken dat Slimstock sterke historische gegevens heeft, maar dat Darwin Retail Solutions een betrouwbaardere manier heeft van voorraadoptimalisatie in de modebranche.
-  Daarnaast heeft FashionExpert ook zijn eigen oplossing bedacht om de fulfilment te verhogen van retailers in de modebranche. Dat is de oplossing Shared Stocks, in het geval van Shared Stocks delen verschillende retailers hun voorraad met elkaar. Als een bepaald artikel niet op voorraad is, kan de retailer gebruik maken van de voorraad van een andere retailer. Het is het zelfde systeem dat autodealers gebruiken bij auto onderdelen. Het is een interessante oplossing die nog aanpassingen nodig heeft, zoals het motiveren van de retailers om zo een dergelijke oplossing te gebruiken.

5.5.3 CONCLUSIE HOOFDVRAAG: WELKE BESLISVARIABLEN IN DE AFLEVERMOGELIJKHEDEN DE KOSTEN VAN FULFILMENT BEPALEN EN HOE DEZE DE RETAILER KUNNEN ONDERSTEUNEN BIJ HET STUREN OP FULFILMENT?

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag heb ik gebruik gemaakt van de conclusies die zijn opgesteld bij de deelvragen. Een combinatie van de conclusies op de deelvragen hebben als input gediend bij het beantwoorden van hoofdvraag. Het beantwoorden van de hoofdvraag doormiddel van de deelvragen is een methodiek die is beschreven in de literatuur van (Verhoeven, 2011). Bovendien heb ik de deelvragen opgesteld dat deze elementen bevatten van de hoofdvraag, hierdoor beantwoord elke deelvraag een onderdeel van de hoofdvraag.

Hieronder vindt je het antwoord op de hoofdvraag. Omdat de beantwoording van de hoofdvraag het belangrijkste element is van het onderzoek en het gehele afstudeerproject, wordt deze volledig getoond in het afstudeerverslag.

Hieronder is er een tabel die de beslisvariabelen in de aflevermogelijkheden die de kosten van fulfilment bepalen opgesomd. De beslisvariabelen zijn gecategoriseerd. De beslisvariabelen sluiten zowel aan bij de behoefte van de consument als bij de retailers in de modebranche. Doordat een retailer op basis van zijn aanbod van afleveringsmogelijkheden kan concurreren met een andere retailer, is het interessant om een goed overzicht te hebben van de verschillende beslisvariabelen die de kosten van fulfilment bepalen.

De jonge consumenten(18-38 jaar) eisen aflevermogelijkheden die gepersonaliseerd zijn, maar zijn daarentegen wel bereid om daarvoor extra te betalen. Daarom is het belangrijk, om als retailer inzichtelijk te hebben welke aflevermogelijkheden de kosten bepalen bij het sturen op fulfilment.

Categorie:	Beslisvariabelen:	Fulfilment:
Locatie van afleveren	Aan huis bezorgen	Een standaard mogelijkheid die geboden moet worden door een retailer. Dit is de basis voor het sturen op fulfilment
Locatie van afleveren	Afhalen in een winkelfiliaal	Alternatief op het bezorgen aan huis. De klant kan hierdoor gedeeltelijk zelf bepalen wanneer die zijn bestelling ontvangt. Noodzakelijke optie om de fulfilment te verhogen.

Locatie van afleveren	Het leveren naar een kluis	Alternatief op het bezorgen aan huis en afhalen in een winkelfiliaal. Doordat de bestelling wordt geleverd naar een kluis. Kan de klant op elke gewenst moment zijn bestelling ophalen. Heeft als toevoeging op de voorgaande opties. Een nog groter effect in de verhoging van de fulfilment.

Categorie:	Beslisvariabelen:	Fulfilment:
Tijdsfactor	Binnen 24 uur leveren	Een standaardoplossing die ervoor zorgt dat de retailer betrouwbaarheid opbouwt bij zijn klanten. Het is voor de consument geen eis, maar een retailer die snel kan leveren wordt gezien als een betrouwbare retailer.
Tijdsfactor	Zelfde dag leveren	Op dezelfde dag leveren, is een oplossing voor retailers die graag de concurrent voor willen zijn. Op het moment nog niet standaard, maar de jonge consumenten eisen steeds meer qua bezorging van een retailer.

Tijdsfactor	Later afleveren (in werkdagen)	Ook dit is een oplossing die geschikt is voor de jongere consumenten. Deze doelgroep heeft het druk en is niet altijd thuis om zijn bestelling in ontvangst te nemen. Door het aanbieden van later afleveren, is de kans op een verhoogde fulfilment een stuk groter.
--------------------	--------------------------------	---

Categorie:	Beslisvariabelen:	Fulfilment:
Pakketvervoerder	PostNL, DHL, GLS, DPD	Bij elk postbedrijf zijn de kosten verschillend, deze kunnen hoger of lager uitvallen ten opzichte van elkaar. De keuze van het postbedrijf is belangrijk voor een retailer. Het postbedrijf moet aan de behoeften kunnen voldoen van de retailer en een toegevoegde waarde hebben voor het sturen op fulfilment

Categorie:	Beslisvariabelen:	Fulfilment:
Locatie waaruit wordt verzonden	Het leveren vanuit een winkelfiliaal	Het leveren vanuit een winkelfiliaal, is een oplossing waarmee de retailer flexibeler kan verzenden. In veel gevallen wordt het gebruikt om de verzendtijd te verhogen. Een combinatie van de onderstaande oplossing "centraal magazijn" is het meest ideale.
Locatie waaruit wordt verzonden	Het leveren vanuit een centraal magazijn	Het leveren vanuit een centraal magazijn is de traditionele manier. Beperkte flexibiliteit, maar meer garantie. Een combinatie met de bovenstaande oplossing, heeft zeker een fulfilment verhogend effect. De flexibiliteit van het winkelfiliaal gecombineerd met de garantie is grote opslag van het centraal magazijn. Zorgen uiteindelijk voor een prettige ervaring voor de klant/consument.

Categorie:	Beslisvariabelen:	Fulfilment:
Categorie:	Beslisvariabelen:	Fulfilment:
Toekomstige aflevermogelijkheden	Leveren binnen één uur	Alle 3 oplossingen zijn vooral voor retailers die ver vooruit willen lopen op hun concurrenten. Op het moment heerst er nog geen echte vraag naar de oplossingen.
Toekomstige aflevermogelijkheden	Bezorgen door middel van een drone	De retailer die als eerste een effect zal voor een trendsetter zijn. Worden deze oplossingen op de juiste manier aangeboden, zijn ze zeer zeker fulfilment verhogend.
Service	Mogelijkheid bieden tot het kiezen van een aflever dag + aflevermoment	De retailer die als eerste een effect zal voor een trendsetter zijn. Worden deze oplossingen op de juiste manier aangeboden, zijn ze zeer zeker fulfilment verhogend.
Toekomstige aflevermogelijkheden	Bezorgen naar de kofferbak van een auto	concurrentie.
Service	Mogelijkheid kiezen voor een levering op zaterdag of 's avonds	Voor de jonge consumenten die overdag doordeweeks niet thuis zijn. Is dit een interessante optie, om de fulfilment te verhogen. Een retailer met een relatief jonge klantendoelgroep, heeft zeker baat bij deze oplossing.

De beslisvariabelen van de aflevermogelijkheden zijn op deze manier verwerkt, omdat op deze manier geeft het op een duidelijke manier welke variabelen beschikbaar zijn voor de retailers. In het stuk fulfilment wordt er uitgelegd op welke manier de beslisvariabele invloed heeft op een verhoging van de fulfilment. Dit onderdeel is toegevoegd aan de tabel, zodat Centric in de toekomst een argumentatie heeft voor de retailers om een bepaalde aflevermogelijkheid en/of service te implementeren. Centric moet uiteindelijk zijn oplossing verkopen aan retailers aan de modebranche, door toelichting die betrekking heeft op een verhoging van de fulfilment. Kan Centric de toegevoegde waarde van hun oplossing beargumenteren aan hun retail klanten.

5.5.4 AANBEVELINGEN

In dit onderdeel van het onderzoeksrapport zijn de aanbevelingen omschreven, die gebruikt kunnen worden bij het vervolg van dit project/onderzoek. Omdat ik veel punten ben tegengekomen die geen plaats hadden voor het onderzoek, maar wel erg belangrijk zijn met betrekking tot het onderwerp. Bovendien zijn deze punten door middel van mijn eigen inzicht uiteindelijk opgesteld, doordat ik mijn eigen idee op de probleemstelling heb gekregen. Zoals eerder beschreven vond ik de probleemstelling die is opgesteld door Centric uiteindelijk niet volledig.

Hieronder een opsomming van de aanbevelingen die ik heb verwerkt in mijn onderzoeksrapport.

-  Het grote probleem bij de retailers die een fysieke winkel hebben, is het trekken van klanten naar de winkel. Het doel moet niet zijn om nee-verkoop te vermijden, maar om de volledige customer journey te verbeteren. Nee-verkoop vermijden is een middel om dat doel te bereiken. Het is belangrijk om naar oplossingen te zoeken die de totale customer journey kunnen verbeteren.
-  Binnen de scope van het onderzoek is er niet voor gekozen, maar retourneringen zijn net zo belangrijk als het afleveren van de producten. Een goed en vriendelijk retourbeleid zorgt voor een vergrote loyaliteit van klanten uit ,naar de retailer toe. Daarnaast is het een middel voor een retailer om zich te onderscheiden van zijn concurrenten.

In een vervolg onderzoek/project is het belangrijk om het retourbeleid mee te nemen en welke beslisvariabelen gelden voor het retourneren van producten.

-  Bij elke oplossing die geïmplementeerd wordt op de winkelvloer, is het belangrijk om rekening te houden met het personeel. Het is belangrijk om altijd rekening te houden met hoe het personeel moet werken met de oplossing. Het personeel moet gemotiveerd worden gemaakt en gemotiveerd blijven om met een bepaald met oplossing te werken. Momenteel gebeurt dit nog te weinig, waardoor oplossingen uiteindelijk niet worden gebruikt of optimaal worden benut.

6. FASE 5: END OF PROJECT REPORT

Voor een inzage in het volledige End of Project Report wordt er verwezen naar (Externe Bijlage: “End of Project Report”)

Omdat ik het project volgens PRINCE2 heb aangepakt en een juiste afsluiting van het project wilde uitvoeren. Heb ik in samenwerking met mijn bedrijfsmentoren een End of Project Report opgesteld. In het End of Project Report is er samen met de bedrijfsmentoren geëvalueerd of de projectdoelen zijn behaald. De evaluatie heb ik uitgevoerd door een aantal vragen van te voren op te stellen met betrekking tot het project en deze heb ik vervolgens besproken met mijn bedrijfsmentoren. In overleg met mijn bedrijfsmentoren is er antwoord gegeven op gestelde vragen.

Hieronder worden de vragen inclusief de antwoorden die zijn verwerkt in het End of Project Report getoond.



In hoeverre de project doelstellingen zijn gerealiseerd?

De projectdoelstellingen zijn volledig gerealiseerd. De opdracht was om onderzoek te doen naar de variabelen van de aflevermogelijkheden. Die variabelen zijn opgeleverd doormiddel van het onderzoeksrapport. Daarnaast is er nog een verbreding van het onderwerp opgeleverd, om naar meer punten te kijken dan de opgestelde probleemstelling. De customer journey is één van de belangrijkste punten die naar voren is gekomen als verbreding op de probleemstelling.



De wijzingen die zijn toegepast in het project?

Het scherpstellen van de onderzoeksvragen. Zowel hoofd –en deelvragen.

Hoofd –en deelvragen begin onderzoek:

Hoofdvraag: Wat is de behoefte bij fashion retailers, om een zo hoog mogelijke en kosten efficiënte fulfilment te bieden aan de klanten?

Deelvragen:

- Wat is de behoefte van fashion retailers om de kosten op de winkelvloer, vaak ter voorkoming van nee-verkoop of extra service, inzichtelijk en stuurbaar te maken?
- Wat is de behoefte van fashion retailers om verschillende aflevermogelijkheden aan te bieden?
- Wat zijn de behoeften van de consument omtrent de aflevermogelijkheden die een fashion retailer zou moeten aanbieden?
- Welke beslisvariabelen in de aflevermogelijkheden de kosten van fulfilment bepalen en hoe deze de retailer kunnen ondersteunen bij het sturen naar fulfilment?
- Welke oplossingen zijn er momenteel op de markt voor fashion retailers, om een zo hoog mogelijk fulfilment?

De uiteindelijke hoofd –en deelvragen van het project:

Hoofdvraag: Welke variabelen van de aflevermogelijkheden bepalen de kosten van fulfilment en hoe kunnen deze de retailer ondersteunen bij het sturen op fulfilment?

Deelvragen:

- Wat is de behoefte van retailers in de modebranche om de fulfilment te verhogen op de winkelvloer, door middel van extra aflevermogelijkheden en service?
- Wat zijn de behoeften van de consument met betrekking tot fulfilment die een retailer in de modebranche zou moeten voorzien?
- Wat zijn de variabelen van de aflevermogelijkheden om een hogere en rendabelere fulfilment te realiseren?
- Welke oplossingen zijn er momenteel op de markt voor retailers in de modebranche, om een zo hoog mogelijke fulfilment te behalen?

In eerste instantie zou de volledige retailmarkt onderzocht worden, maar in de loop van het project is de scope verkleint op de retailers in de modebranche.

Origineel zou het onderzoek de behoefte van retailers die klant zijn van Centric in kaart brengen en was de opdracht vooral gericht op deze retailers. Uiteindelijk is ervoor gekozen om ook retailers in kaart te brengen die geen klant zijn van Centric.

Een toevoeging op het project is het meenemen van experts op het onderwerp van het project.

Wat zijn de problemen die naar boven zijn gekomen in het project?

Het was lastig om retailers te vinden die wilden deelnemen aan een interview voor het onderzoek.

De totale impact van de geaccepteerde wijzingen?

De interviews met de experts is een verrijking geweest voor het gehele onderzoek. Geen eentonig beeld door het onderwerp alleen vanuit het perspectief van de retailer, maar ook de inhoudelijke kant van de gehele markt.

Doordat het inplannen van interviews erg lang op zicht liet wachten, was de projectleider(Llamar Goedhart) genoodzaakt om bepaalde onderdelen naar voren te schuiven. Dit heeft als gevolg gehad dat onderdelen uit fase 4 eerder zijn afgerond dan gepland, waardoor er een tijdswinst is gewonnen bij de start van fase 4.

Het gevolg van het scherpstellen van de onderzoeksvragen heeft als gevolg gehad, dat de resultaten kwalitatief beter zijn uitgekomen. Duidelijkere conclusies, doordat de onderzoeksvragen duidelijker zijn opgesteld.

7. METHODEN EN TECHNIEKEN

Methode en/of Techniek	Fase/activiteit	Toelichting
Prince 2	 Fase 1: Initiating a project  Fase 2: Analyse huidige situatie  Fase 3: Knelpuntenrapport  Fase 4: End of Project	Het gehele project is beheerd door middel van een aantal methodes uit PRINCE2. De onderdelen die gebruikt waarvan gebruik is gemaakt, zijn het Project Initiation Document, voor een juiste start van het afstudeerproject. Vervolgens is het onderdeel Managing product delivery's gebruikt, om ervoor te zorgen dat de producten op de gewenste tijdstippen zijn opgeleverd. Elke week plande ik een gesprek met mijn bedrijfsmentoren, om zowel de voortgang van het project te bespreken en eventuele deelproducten. Tenslotte wordt het onderdeel End of Project toegepast om het afstudeerproject op een juiste manier af te sluiten.
Cross Functional Flowchart	Fase 2/ 'Opstellen van een analyseverslag'	De Cross-functional Flowchart is gebruikt om de analyse modellen op te stellen voor het analyseverslag.

Knelpuntenanalyse	Fase 3	In fase 3 is de knelpuntenanalyse gebruikt om invulling te geven aan het knelpuntenrapport. De knelpuntenanalyse is opgesteld doormiddel van de methodiek van (HARING, 2010). Met als resultaat dat er een duidelijk overzicht is ontstaan met de knelpunten die zich momenteel afspelen bij de retailers in de
Nel Verhoeven 'Wat is onderzoek'	Fase 4	In fase 4 is het <i>onderzoeksrapport</i> opgesteld. Om het onderzoek en zowel het rapport op een juiste manier te beheren is er gebruik gemaakt van de methode uit het boek van Nel Verhoeven, Wat is onderzoek.

Interviewtechnieken uit het boek Leren Communiceren van (Steehouder, 2006).	 Fase 1: /Oriënteren op het bedrijf  Fase 2: Analyse huidige situatie  Fase 4: Onderzoeksrapport	In het project zijn er een aantal Interviews afgenomen om belangrijke informatie naar boven te kunnen halen. De afgenomen interviews afgenomen zijn basis van de open interviewmethode en daarbij wordt er gebruikt gemaakt van de LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen) techniek. Het boek “Leren Communiceren” (Steehouder, 2006) is als ondersteuning gebruikt voor het afnemen van de interviews.
--	--	--

In dit hoofdstuk wordt er toegelicht hoe de vooraf opgestelde methoden en technieken zijn gebruikt binnen het afstudeerproject.

8. VERANTWOORDING COMPETENTIES

Hoofdkompetentie	Deelkompetentie:	Beschrijving:	Verantwoording:
Business Analyse	Modelleren bedrijfsprocesmodel	Afbakenen van het beschouwingsgebied en modelleren van relevante aspecten van bestaande operationele bedrijfsprocessen.	• • Situatie: Het analyseren van de huidige situatie bij de retailers in de modebranche. • • Taak: Het opstellen van procesmodellen en procesbeschrijvingen. • Activiteiten: Het afnemen van interviews met zowel retailers in de modebranche als experts op het gebied van mijn onderzoeksonderwerp. Daarnaast mijn analyses op de huidige situatie van de retailers, verwerken in een procesmodel met bijbehorende procesbeschrijvingen. • Resultaat: Een uitgewerkt analyseverslag die bestaat uit procesmodellen en bijbehorende procesbeschrijvingen. De procesmodellen zijn opgesteld op basis van een Cross-functional flowchart.

			● Reflectie: De analysefase van het project heeft veel tijd gekost, doordat de interviews lang op zich hebben laten wachten. Naar mijn inzien heb ik zoveel mogelijk actie ondernomen, om eventuele vertraging in het project te voorkomen. Daarnaast is naar mijn inzien het analyseverslag juist opgesteld, maar de bruikbaarheid voor de opdrachtgever is gering. In dit geval had ik beter moeten overleggen met mijn opdrachtgever, wat die terug
--	--	--	--

Business Analyse	Analyseren strategische informatiebehoefte	Het afleiden van de informatiebehoefte van het management vanuit de strategie van de organisatie	• Situatie: Het onderzoeken van de behoefte bij de retailers in de modebranche, aan inzicht in de kosten van fulfilment en het aanbieden van verschillende aflevermogelijkheden. • Taak: Het afnemen van interviews bij retailers in de modebranche en de gegevens uit deze interviews omzetten naar een veranderingsbehoefte. • Activiteit: Het analyseren van de strategische informatiebehoefte De verkregen informatie uit de interviews analyseren in het onderzoeksrapport, door middel van mijn eigen inzichten en de gevonden literatuur. • Resultaat: Een opgestelde veranderingsbehoefte met betrekking tot de retailers in de modebranche. • Reflectie: Deze competentie heb ik behaald. In fase 2, 3 en 4 ben ik bezig geweest met het analyseren van de informatiebehoefte. Daarvoor heb ik naar mijn inzien de juiste aanpak gebruikt, door de behoefte naar boven te halen bij de retailers door middel van een persoonlijk interview. Voor mijn gevoel zou ik wel meer retailers willen spreken en binnen een retail organisatie meerdere personen. Om op die manier een betrouwbaardere analyse te kunnen uitvoeren op de informatiebehoefte.
------------------	--	--	---

Veranderingsanalyse	Onderzoeken veranderingsbehoefte	Het analyseren van problemen en het schrijven van de veranderingsbehoefte	• Situatie: Het analyseren van problemen en het schrijven van de veranderingsbehoefte. • Taak: Het opstellen van een knelpuntenrapport en deze als input gebruiken voor het schrijven van de veranderingsbehoefte. • Activiteit: Het opstellen van een knelpuntenanalyse die het analyseverslag als input heeft gehad. De knelpunten die naar voren zijn gekomen zijn als input gebruikt voor het onderzoeksrapport. In het onderzoeksrapport zijn hierdoor de beslisvariabelen naar boven gekomen, die gebruikt kunnen worden door de retailers in de modebranche. • Resultaat: In het onderzoeksrapport inzichtelijk gemaakt welke beslisvariabelen de kosten van fulfilment bepalen en 'hoe deze de retailer kunnen ondersteunen bij het sturen op fulfilment.
---------------------	-------------------------------------	--	--

Project Management	Initiëren project	Het beschrijven van een aanpak om de projectdoelen te halen binnen de gestelde randvoorwaarden	• Situatie: Het initiëren van mijn afstudeeropdracht binnen de organisatie Centric. • Taak: Het project op een juiste manier op starten, zodat alle projectleden weten waar zij aan toe zijn. • Activiteit: Het beschrijven van een aanpak om de projectdoelen te halen binnen de gestelde randvoorwaarden. • Resultaat: Een opgesteld Project Initiation Document • Reflectie: Het project heb ik direct op mijn eerste stagedag geïnitieerd. Voor de bedrijfsmentoren was het direct duidelijk waar zij aan toe waren en hoe het project zal verlopen. In de toekomst ben ik wel van mening dat het PID voortaan in beter overleg wordt opgesteld. Doordat ik de vrijheid heb gekregen om het PID volledig zelfstandig op te stellen, moesten er een aantal wijzingen worden gemaakt later in het project. Deze hebben vooral betrekking op de randvoorwaarden van het project.
-----------------------	-------------------	--	--

Project Management	Monitoren en sturen project	Het werken volgens het opgestelde plan van aanpak, toezien op de voortgang en erop toezien dat de gestelde projectdoelen worden behaald binnen de gestelde randvoorwaarden. Daarbij hoort het tussentijds afleggen van verantwoording.	• Situatie: Het monitoren en sturen van mijn afstudeerproject. • Taak: Er voor zorg dragen dat het project wordt uitgevoerd volgens het opgestelde plan van aanpak, toezien op de voortgang en erop toezien dat de gestelde projectdoelen worden behaald binnen de gestelde randvoorwaarden • Activiteiten: Het wekelijks inplannen van een gesprek met de bedrijfsmentoren. In deze gesprekken werd de voortgang
			• Resultaat: Het vastleggen van belangrijke gemaakte afspraken en opmerkingen bij de wekelijkse gesprekken. Daarnaast zijn er product opgeleverd die van hoge kwaliteit zijn en waarmee de bedrijfsmentoren zeer tevreden zijn. • Reflectie: De sturing van het project is goed verlopen. Door mijn gebrek aan ervaring in professionele project, kon ik niet altijd op tijd ingrijpen bij risicovolle situaties. Desondanks heb ik altijd mijn best gedaan om de schade zoveel mogelijk te minimaliseren. Het inplannen van een wekelijks gesprek heeft de kwaliteit van de producten en de procesgang van het project aanzienlijk verhoogd. In de toekomst zal ik dit zeker voortzetten in een ander project.

Project Management	Afsluiten project	Het aan het einde van het project verantwoorden van het opgeleverde resultaat ten opzichte van de gestelde projectdoelen en randvoorwaarden.	• Situatie: Het einde van het afstudeerproject. De producten werden opgeleverd en de projectdoelen werden geëvalueerd. • Taak: Het project op een juiste manier afsluiten. Het verantwoorden van het opgeleverde resultaat ten opzichte van de gestelde projectdoelen en randvoorwaarden. • Activiteit: Het voeren van een evaluatiegesprek met de bedrijfsmentoren over het gehele afstudeerproject. Waarbij de focus vooral werd gelegd op het onderzoeksrapport, omdat dit het eindproduct is voor Centric. • Resultaat: End of Project Report (PRINCE2) • Reflectie: Het afsluiten van het project is prettig verlopen. Doordat beide bedrijfsmentoren zeer tevreden waren met het resultaat. De gestelde projectdoelen zijn behaald en daarbij heb ik nog mijn eigen bedenkingen met betrekking tot het onderwerp aangegeven. In een volgend project zal ik meer tijd inplannen voor het inleveren en evalueren van zowel het eindproduct als het project.
----------------------------------	--------------------------	---	--

9. EVALUATIE

In dit hoofdstuk beschrijf ik mijn evaluatie van zowel de gebruikte aanpak binnen het afstudeerproject als een evaluatie van de opgeleverde producten. In de evaluatie blik ik terug hoe ik dingen heb aangepakt en op wat ik heb opgeleverd. Vervolgens geef ik aan wat ik in de toekomst in een soortgelijke situatie anders zal doen.

9.1 EVALUATIE GEBRUIKTE AANPAK

9.1.1 FASE 1 INITIATING A PROJECT

Over mijn gebruikte aanpak in fase 1 ben ik erg tevreden, het is een belangrijke fase waarin het project wordt opgestart. Desondanks is het project vloeierend verlopen, waardoor mijn bedrijfsmentoren snel inzicht hadden in de aanpak van het project. Elk product werd nagekeken door mijn bedrijfsmentoren binnen deze fase, waardoor zij direct feedback en opmerkingen konden geven op de producten. Over deze manier van werken was ik tevreden, om elk deelproduct op te sturen voor feedback. In de toekomst zal ik zeker het zelfde doen.

9.1.2 FASE 2 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE

In fase 2 zijn de processen niet verlopen zoals verwacht. Het was een belangrijke fase waarin ik veel informatie moest verzamelen bij de retailers in de modebranche. De informatie wilde ik verzamelen door middel van persoonlijke interviews, maar deze lieten erg lang op zich wachten. Het was van te voren afgesproken dat Centric de contacten aan mij zou verlenen om een interview af te nemen. Vanuit mijn bedrijfsmentoren heeft het erg lang geduurd, voordat ik deze contacten heb kunnen krijgen. Daardoor ben ik uiteindelijk zelf aan de slag geweest, om contacten te zoeken met retailers in de modebranche. Een collega heeft de situatie gehoord en heeft mij voorgesteld aan een aantal personen, vanaf dat moment heb ik het inplannen van interviews op mijn zelf genomen.

De manier hoe ik in deze situatie heb gehandeld, zou ik in de toekomst zeker weer doen. Doordat ik in een nieuwe organisatie terecht kwam, was het moeilijk om direct de goede wegen te vinden. Hierdoor is het niet altijd mogelijk om alles zelfstandig te doen, waardoor ik in het begin afhankelijk was van mijn bedrijfsmentoren. In de toekomst zal ik er wel voor zorgen dat wanneer ik sterk afhankelijk ben van derden of externe partijen, alvast op zoek ga naar alternatieven om het hef in eigen handen te nemen.

Daarnaast heb ik in deze fase mijn eigen visie gevormd over de probleemstelling, die door Centric is opgesteld. Deze zogenaamde eigenwijsheid heb ik verder ontwikkeld in mijn afstudeerproject. Dit betekent dat ik een opdracht niet blindelings uitvoer, maar met mijn eigen inzichten de opdracht kritisch benader. Mijn bedrijfsmentoren waren tevreden met deze instelling en heeft uiteindelijk zijn vruchten afgeworpen. In de toekomst zal ik een opdracht nooit meer blindelings uitvoeren en de vaardigheid om kritisch te zijn nog verder proberen te ontwikkelen.

9.1.3 FASE 3 KNELPUNTENRAPPORT

Fase 3 is een fase die snel moest verlopen, omdat fase 2 langer heeft geduurd dan gepland. Daarentegen waren de producten van fase 3 minder arbeidsintensief. Fase 3 kon ik volledig zelfstandig uitvoeren, zonder input van derden. De benodigde informatie is in fase 2 verzameld, waardoor ik fase 3 vlekkeloos kon uitvoeren. In de toekomst zal mijn aanpak niet anders zijn in een soortgelijke situatie.

9.1.4 FASE 4 ONDERZOEKSRAPPORT

Fase 4 betrof het belangrijkste product van het afstudeerproject en was tevens ook het eindproduct voor Centric. Doordat de producten van de voorgaande fases als input fungeerde voor het onderzoeksrapport, kon het proces van het onderzoeksrapport vloeiend verlopen. Voor de opzet van het onderzoeksrapport, heb ik gebruik gemaakt van de literatuur (Verhoeven, 2011). In het verleden heb ik al gebruikt gemaakt van deze methoden om een onderzoeksrapport op te zetten, ook dit keer was ik tevreden met deze methode. De methode van (Verhoeven, 2011) zorgt voor een overzichtelijke structuur, waardoor de kwaliteit van de resultaten van hoge kwaliteit zijn. In de toekomst zal ik voor een onderzoeksrapport zeer zeker gebruik maken van (Verhoeven, 2011). Doordat ik in fase 2 het literatuuronderzoek heb verricht die bestemd was voor fase 4, heb ik in fase 4 tijd gewonnen doordat de literatuuronderzoek al was verricht. Hierdoor had ik bij het begin van fase 4 alle informatie om het onderzoeksrapport op te zetten.

9.1.5 FASE 5 END OF PROJECT

Fase 5 was de laatste fase van het afstudeerproject en bestond uit het opleveren van het eindproduct. Daarnaast werd de evaluatie van de opgeleverde producten vastgelegd in een End of Project Report (PRINCE2). Voor de evaluatie van de opgeleverde producten en het project, zal ik in de toekomst meer tijd voor inplannen. Het evalueren van het gehele project blijkt achteraf toch een belangrijk punt van een project, ondanks dat de gestelde projectdoelen zijn behaald. Het End of Project Report heb ik wel kunnen opstellen, maar kon naar mijn mening uitgebreider.

9.2 EVALUATIE OPGELEVERDE PRODUCTEN

9.2.1 FASE 1 INITIATING A PROJECT

Fase 1 bestond uit het PID en een bedrijfsoriëntatie van Centric. Over beide producten ben ik tevreden betreft de kwaliteit. Het PID dekte goed de lading om een project te initiëren en door de bedrijfsoriëntatie heb ik snel een goed beeld kunnen krijgen van het bedrijf Centric. Beide producten heb ik in eerdere fasen van mijn studie al gemaakt, dus ik ben redelijk bekend met het opzetten van beide producten. In de toekomst zal ik het PID opstellen door middel van meer overleg met de projectleden, in dit geval kreeg ik de vrijheid om het zelfstandig op te stellen. Maar ik ben van mening dat zo een document liever in samenwerking met alle projectleden kan worden opgesteld.

9.2.2 FASE 2 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE

Fase 2 bestond uit interviewverslagen en een analyseverslag van de huidige situatie bij retailers in de modebranche. Voor de interviews heb ik gebruik gemaakt van de technieken die staan beschreven in (Steehouder, 2006). De interviews zijn naar mijn mening goed verlopen, maar de technieken die staan beschreven vind ik niet erg nuttig qua gebruik. Desondanks zijn de interviewverslagen van goede kwaliteit en hebben ze genoeg input kunnen geven aan het analyseverslag. Voor het analyseverslag heb ik bewust gekozen voor een Cross-Functional Flowchart in plaats van een Business Activity Diagram. Dit heeft de kwaliteit en leesbaarheid van het analyseverslag sterk verhoogd. In de toekomst zal ik zeer zeker deze techniek gebruiken, om de processen in kaart te brengen.

9.2.3 FASE 3 KNELPUNTENRAPPORT

Fase 3 bestond uit een knelpuntenrapport, waarin een knelpuntenanalyse zit verwerkt. De knelpuntenanalyse was voor deze situatie voldoende, maar de literatuur van (HARING, 2010) zal ik in de toekomst niet meer gebruiken voor een knelpuntenanalyse. In dit geval heeft het zijn werk kunnen doen, omdat de knelpuntenanalyse niet erg uitgebreid hoefde te zijn. Toch heeft de knelpuntenanalyse een goede opsomming van knelpunten naar boven weten te halen, die erg van toepassing waren in het onderzoeksrapport. Om het analyseverslag als input te gebruiken voor het knelpuntenrapport is bewust gedaan en zal ik in de toekomst zeer zeker weer doen. Dit is een manier van werken die in de opleiding is behandeld en naar mijn mening de meest logische manier. Omdat de analyse geeft alle informatie weer van de processen, waardoor de knelpuntenanalyse gebaseerd is op volledige in kaart gebrachte processen.

9.2.4 FASE 4 ONDERZOEKSRAPPORT

Fase 4 stond volledig in het teken van het onderzoeksrapport. Het onderzoeksrapport is op een bepaalde methodiek opgesteld. Ik ben tevreden met de resultaten die uit het onderzoeksrapport zijn voortgekomen. Ondanks dat de resultaten niet direct een oplossing zijn om het volledige probleem van de retailers op te lossen, geeft het wel antwoord op de vooraf opgestelde probleemstelling. Daarnaast is het ook niet realistisch, om door middel van één onderzoeksrapport antwoord te geven op het volledige probleem van retailers in de modebranche. Om die reden heb ik het stuk aanbevelingen redelijk uitgebreid gemaakt, zodat een vervolg onderzoek/project de juiste sturing krijgt om het probleem op te lossen. De opzet die ik heb gebruikt voor het onderzoeksrapport zal ik in de toekomst zeker weer proberen. Maar in de toekomst wil ik proberen om een onderzoeksrapport beknopter te schrijven, zodat het leesvriendelijker is zonder dat het invloed heeft op de kwaliteit.

9.2.5 FASE 5 END OF PROJECT

Fase 5 bestond uit een End of Project Report (PRINCE2). Het End of Project Report geeft een goede evaluatie weer, die naar mijn inzien wel uitgebreider mocht zijn. Tijdsgebrek speelde een rol, waardoor ik met mijn bedrijfsmentoren niet erg veel tijd had om dit uit te voeren. Desondanks is het project over het algemeen succesvol verlopen en zijn de gestelde projectdoelen behaald. Bepaalde wijzigingen hebben plaatsgevonden in het project, die ook duidelijk staan weergegeven in het End of Project Report. In de toekomst weet ik dat ik meer tijd moet inplannen voor het End of Project Report, omdat het prettig is om een project te evalueren.

Literatuurlijst

- Bibliotheek van de Hogeschool van Amsterdam (HvA Bibliotheek). (2015, Juni 18). Opgehaald van Stip: <https://stip.hva.nl>
- Bilderbeek, d., Verhagen, d., & Zijdeveld, C. (2006). *ICT en Onderwijs*. Utrecht: Dialogic innovatie & interactie.
- Broekhoff, M. (2012). *Deskresearch*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Education Policy And Data Center. (2006). *Research*. Opgeroepen op juni 18, 2015, van fhi360: http://www.epdc.org/sites/default/files/documents/Guinea_coreusaid.pdf
- Goedhart, L. (2014). *Change Management*. Paramaribo.
- HARING. (2010). *HA-RING*. Opgeroepen op maart 2016, van Kennisbank richtlijnotwikkeling: <http://www.ha-ring.nl/tool-1>
- MetaPack. (2015). *Delivering Cosumer Choice*:. MetaPack.
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg over Management*. Business Contact.
- Montapacking BV. (2016). *Fulfilment*. Opgehaald van Montapacking: <http://www.montapacking.nl/fulfilment/>
- Nieuwenhuis, M. (2006). *The Art of Management*. Lulu.com.
- Rebecca Hoogers. (2015). *Organisatiemodellen van Mintzberg*. Opgeroepen op November 17, 2015, van Infonu: <http://zakelijk.infonu.nl/onderneming/84043-organisatiemodellen-van-mintzberg.html>
- ShoppingTomorrow. (2014). *De Slimme Winkel*. Opgeroepen op maart 21, 2016, van shoppingtomorrow: [https://www.shoppingtomorrow.nl/De_Slimme_Winkel_\(2014\)](https://www.shoppingtomorrow.nl/De_Slimme_Winkel_(2014))
- Smits, S. (2016). *Wat wil uw klant als het gaat om verzending?* SEOshop.
- Solidarité Laïque. (2013). Opgeroepen op 2015, van Usep47: <http://www.usep47.com/IMG/pdf/dossier-education-guinee-def.pdf>
- Veen, J. v. (2011, maart 21). *Kan e-fulfillment aan de eisen voldoen*. Opgeroepen op maart 2016, van Logistiek: <http://www.logistiek.nl/supply-chain/blog/2011/3/kan-e-fulfillment-aan-de-eisen-voldoen-101131136>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Boom Lemma Uitgevers.