

Business Focus



Inkoop

Gewaardeerd worden
voor wat u komt brengen

Hogeschool Rotterdam
HBO Facility Management
Jochem Vreugdenhil
7 Juni 2016

Titelpagina

Versie:	Definitief 1.0
Organisatie:	Hogeschool Rotterdam
Instituut:	Instituut voor Gebouwde Omgeving (IGO)
Opleiding:	Facility Management
Modulenaam:	Afstudeeronderzoek FM
Klas:	14-42
Auteur:	Jochem Vreugdenhil
Studentnummer:	0857214
Studiejaar:	2015-2016
Afstudeerperiode:	01-02-2016 : 07-06-2016
Inleverdatum:	07-06-2016
Naam afstudeer coördinator:	Jan Hoogstad
Naam begeleider Hogeschool Rotterdam:	Frans van Rijn
Naam tweede begeleider Hogeschool Rotterdam:	Claudia Bongers
Externe beoordelaar:	Mevr. P. Kwast
Opdrachtgever:	InQuest i.s.m. InkoopAcademie
Naam bedrijfsbegeleider:	Marc Brugman
Plaats:	Den Haag



Gewaardeerd worden
voor wat u komt brengen

Managementsamenvatting

SchipholGroup verbindt Nederland al meer dan 100 jaar met de rest van de wereld, vanaf diverse vliegvelden. Dit is een door de overheid toegekende taak, ook wel vervulling van het maatschappelijk nut van Nederland genoemd. SchipholGroup bevindt zich binnen de zogenaamde Speciale sector. De Speciale sector bestaat uit 53 organisaties die een maatschappelijk nut uitvoeren voor Nederland. Deze organisaties hebben te maken met de Europese Aanbestedingswet. Dit zijn richtlijnen voor het uitvoeren van inkoopprocessen, die opgesteld zijn door de Europese Unie. Tegelijkertijd bevinden deze organisaties zich in de private sector, waardoor zij mee concurreren met het bedrijfsleven.

De inkoopfunctie van SchipholGroup heeft de behoefte om meer te gaan focussen op kansen zoals het creëren van bestaansrecht, het creëren van onderscheidend vermogen. De inkoopfunctie wil bijdragen aan deze kansen door meer in te kopen met Business Focus.

Om deze reden heeft SchipholGroup, InQuest en InkoopAcademie benaderd om aan deze behoefte invulling te geven. InQuest en InkoopAcademie zijn leveranciers van Schiphol Group. InQuest levert inkoopadviseurs en InkoopAcademie voorziet in inkooptrainingen en opleidingen. InQuest en InkoopAcademie zijn partners van elkaar en werken in dit afstudeeronderzoek samen.

Tijdens het afstudeeronderzoek is uitgegaan van de volgende onderzoeksvraag:

“Welke beoordelingscriteria zijn van belang om de inkoopfunctie en de gerichtheid op inkopen met Business Focus van organisaties binnen de speciale sector in Nederland te benchmarken?”

Het doel is om binnen 18 weken een benchmarkinstrument te ontwikkelen om de mate van Business Focus van de inkoopfunctie van organisaties binnen de speciale sector te kunnen vergelijken. Het eindproduct is een adviesrapport met beoordelingscriteria.

Methodologie

Binnen dit afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden om een prototype benchmarkinstrument te ontwikkelen. Allereerst is de context van het onderwerp in kaart gebracht. Vervolgens is er literatuuronderzoek uitgevoerd en is een trainingsdag gevolgd bij InkoopAcademie. Op basis hiervan zijn diepte interviews gehouden met inkoopprofessionals uit verschillende organisaties binnen en buiten de speciale sector. Aan de hand van de literatuur, training en diepte interviews is een conceptlijst met beoordelingscriteria opgesteld. Deze opgestelde conceptlijst met beoordelingscriteria dient als benchmarkinstrument dat wordt getest om de mate van Business Focus binnen SchipholGroup te meten. Vervolgens is met experts en opdrachtgevers teruggeblikt op dit instrument en worden aanbevelingen geformuleerd om te zorgen dat het benchmarkinstrument zo valide en betrouwbaar mogelijk kan worden geïmplementeerd binnen de speciale sector.

Resultaat

Op basis van bovenstaande methodologie is een prototype benchmarkinstrument ontwikkeld. Wat is opgebouwd uit het InkoopModel van InkoopAcademie. Uitgaande van het InkoopModel zijn vervolgens 28 beoordelingscriteria en 101 vragen geformuleerd om de inkoopfunctie en de gerichtheid van inkopen met Business Focus te kunnen benchmarken binnen de Speciale sector. De beoordelingscriteria zijn verdeeld in de vier dimensies van het InkoopModel, namelijk de InkoopFunctie, InkoopProces, InkoopMarketing en InkoopVerbetering. De gedachtegang achter dit InkoopModel is het Value & Supply Chain model van Michigan State University.

Aanbevelingen

Om tot een valide en betrouwbaar benchmarkinstrument te komen moet het prototype benchmarkinstrument aan de hand van het benchmarkproces beschreven in NEN 15221 -7 getest worden door middel van meerdere Pilots. Op basis van deze Pilots kunnen verbeteringen worden uitgevoerd aan de hand van de PDCA-cirkel van Deming, dit zorgt ervoor dat het benchmarkinstrument gedragen is om in te zetten binnen een officiële meting en wellicht in 2017 voor een officieel Business Focus Award binnen de speciale sector.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek dat ontwikkeld is bij InQuest in samenwerking met InkoopAcademie. Deze afstudeeronderzoek is geschreven in het kader van de opleiding HBO Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam. Waarbij ik mij gespecialiseerd heb via de Minor Inkoopmanagement aan de Hogeschool Rotterdam. Hierdoor is de vrijstelling verkregen voor een NEVI 1 certificaat. Vanuit deze interesse is dit afstudeeronderzoek uitgevoerd. Met NEVI 1 als basis werd ik uitgedaagd om mij te verdiepen in nieuwe inkoopliteratuur die zelfs door inkoopprofessionals nog niet volledig wordt beheerst.

Dit afstudeeronderzoek draagt bij aan het meten van de mate waarin de inkoopfuncties inkopen met Business Focus. Inkopen met Business Focus kan inkoopprofessionals inspireren om bij te dragen aan de prestaties van de organisatie.

Laat u inspireren en wellicht koopt over 10 jaar elke inkoopprofessional met Business Focus in.

Via deze weg wil ik de volgende mensen bedanken die hebben bijgedragen aan het afstudeeronderzoek. Graag bedank ik Marc Brugman als stagebegeleider vanuit InQuest voor de positieve begeleiding en ondersteuning tijdens het afstudeeronderzoek. Verder bedank ik Fred Wittmaekers van InkoopAcademie voor de inspiratie over inkopen met Business Focus en ondersteuning om het benchmarkinstrument te ontwikkelen. Graag bedank ik ook Kelly van Herten en Elvira Driessen die vanuit SchipholGroup de ruimte hebben gegeven om het afstudeeronderzoek te laten plaatsvinden. Tevens bedank ik Frans van Rijn voor de ondersteunende en begeleidende rol vanuit de Hogeschool Rotterdam en voor het doen slagen van het afstudeeronderzoek. Ook wil ik alle inkoopprofessionals en experts bedanken voor de interviews, bijdragen aan de Pilot en de discussiemomenten die hebben plaatsgevonden. Ten slotte bedank ik mijn familie, vrienden en vriendin die mij gedurende het afstuderen hebben gesteund en hebben gemotiveerd.

Den Haag, juni 2016

Jochem Vreugdenhil

Inhoud

1.0 Context	2
1.1 Samenwerking	2
1.2 MICRO analyse	2
1.3 MESO Analyse	3
1.4 MACRO analyse	3
1.5 SWOT Analyse.....	4
1.6 Urgentie	4
1.7 Stakeholders	4
2.0 Onderzoeksmethode.....	5
2.1 Afstudeeronderzoek.....	5
2.3 Scope	6
2.4 Ontwerp.....	7
2.5 Kwantitatief onderzoek (Pilot)	12
2.6 Triangulatie.....	12
3.0 Theoretisch kader	13
3.1 Benchmarks	13
3.2 Business Focus.....	14
3.2.1 Oorsprong	14
3.3 Inkoopfunctie	15
3.4 Inkoopmodel als kapstok.....	16
3.5 Beoordelingscriteria	17
3.6 Trends en ontwikkelingen	20
3.7 Continue kwaliteit.....	22
3.8 Conclusie theoretisch kader	22
4.0 Onderzoeksresultaten	23
4.1 Trainingsdag InkoopAcademie.....	23
4.2 Diepte interviews	23
4.3 Brainstormsessies	24
4.4 Pilot.....	25
4.5 Feedback Business Focus experts.....	26
4.6 Rondetafelgesprek.....	26
5.0 Conclusie	28
5.1 Voorbereidende fase	28
6. Aanbevelingen	31
6.1 Aanbevelingen Benchmarkinstrument.....	31
7.0 Implementatieplan	32
7.1 Team.....	32

7.2 Financieel.....	32
7.3 Juridisch.....	32
7.4 PDCA Cyclus per aanbeveling	32
7.5 Uitvoering	34
7.6 Planning.....	34
8.0 Nawoord met kritische reflectie.....	35
Bibliografie	36
Verantwoording literatuur	37
Verklarende woordenlijst	38
BIJLAGEN.....	1

Inleiding

Het professionaliseren van inkoop staat bij veel organisaties op de agenda. De ene organisatie wil op korte termijn geld besparen, vanwege de economische situatie. De andere organisatie is zich ervan bewust dat leveranciersprestaties bijdragen aan de prestaties van de eigen organisatie richting de klant. Weer een andere organisatie doet aan inkoopprofessionalisering omdat anderen dat ook doen.

De initiatiefnemer genaamd SchipholGroup is geïnteresseerd in nieuwe ontwikkelingen en wil zichzelf kwetsbaar opstellen, zodat zij zich kunnen professionaliseren. SchipholGroup is een van de organisaties die zich bevindt in de speciale sector. Deze sector bestaat uit organisaties die een maatschappelijk nut vervullen. De overheid heeft verschillende organisaties een licentie toegekend om te zorgen voor het maatschappelijke nut van Nederland, hierdoor zijn zij verplicht Europees aan te besteden. Daarnaast zijn veel van deze organisaties aanwezig op commercieel gebied en zijn zij vergelijkbaar met private organisaties.

De medewerkers van de inkoopfunctie binnen SchipholGroup hebben de behoefte om zichzelf te kunnen vergelijken met andere inkoopfuncties binnen de speciale sector, op het gebied van inkopen met Business Focus. Vanuit deze behoefte zijn InQuest en InkoopAcademie benaderd. InQuest en InkoopAcademie zijn leveranciers van SchipholGroup. InQuest levert inkoopadviseurs en InkoopAcademie voorziet in inkooptrainingen en opleidingen. InQuest en InkoopAcademie zijn partners van elkaar en werken in deze onderzoekstelling samen.

Onderzoeksvraag

“Welke beoordelingscriteria zijn van belang om de inkoopfunctie en de gerichtheid op inkopen met Business Focus van organisaties binnen de speciale sector in Nederland te benchmarken?”

Het doel is binnen 18 weken een benchmarkinstrument te ontwikkelen, om de mate van inkopen met Business Focus van de inkoopfunctie van organisaties binnen de speciale sector te kunnen vergelijken. Het eindproduct is een adviesrapport met beoordelingscriteria welke dient als input voor het benchmarkinstrument.

Deze onderzoeksvraag en doelstelling worden beantwoordt met behulp van deze deelvragen.

1. Welke type benchmark is voor binnen de speciale sector het meest geschikt?”
2. Wat houdt inkopen met Business Focus in?
3. Wat is de grondlegging van inkopen met Business Focus?
4. Wat is het verschil tussen business gedreven inkopen en inkopen met Business Focus?
5. Wat is de toegevoegde waarde van het benchmarkinstrument?
6. Waaruit bestaat de inkoopfunctie?
7. Welke beoordelingscriteria dragen bij aan het meten van Business Focus?
8. Welk model dient als kapstok voor het uitvoeren van een benchmarkproces?
9. Uit welke onderdelen bestaat het InkoopModel?
10. Hoe kan de kwaliteit van het benchmarkinstrument worden geoptimaliseerd?
11. Wat vinden de respondenten van de beoordelingscriteria en vragen?
12. Welke stappen mogen worden gezet omtrent het meten van Business Focus?
13. Hoe kan aan de hand van het benchmarkproces de mate van Business Focus worden gemeten?

Leeswijzer

Om de onderzoekssituatie in kaart te brengen is de context analyse uitgewerkt, geanalyseerd en samengevat in een SWOT-analyse. Uit deze SWOT-analyse worden vanuit de externe kant, “kansen” begrippen meegenomen naar hoofdstuk twee het onderzoeksontwerp. Binnen het onderzoeksontwerp wordt de koppeling gemaakt vanuit de kansen naar de probleem en doelstelling. Vervolgens wordt elke onderzoeksmethode uitgebreid beschreven en verantwoord. Dan volgt hoofdstuk drie met het theoretisch kader, dit is de fundering van het afstudeeronderzoek. Vanuit de theorie volgen de onderzoeksresultaten in hoofdstuk vier. Vanuit de onderzoeksresultaten worden aanbevelingen en verbetervoorstellen opgesteld. Waar aan de hand van de onderzoeksresultaten in hoofdstuk vijf de conclusies worden beschreven. Vervolgens zijn in hoofdstuk zes het benchmarkinstrument aanbevolen met de verbetervoorstellen die uit de onderzoeksresultaten zijn verkregen. Ten slotte is in hoofdstuk zeven het implementatieplan beschreven wat is gebaseerd op de scope van het onderzoek, namelijk het benchmarkproces.

Voor onduidelijke woorden kan de verklarende woordenlijst worden geraadpleegd op bladzijde 38. In hoofdstuk één wordt de context van het afstudeeronderzoek uitgewerkt.

1.0 Context

In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek beschreven. Dit is gedaan aan de hand van de Micro, Meso en Macro analyse. Deze resultaten van de uitgevoerde analyses dienen als input en worden samengevat in een SWOT-analyse. Om op basis van deze SWOT-analyse begrippen mee te nemen in het onderzoeksontwerp.

1.1 Samenwerking

De vraagstelling van dit onderzoek is gericht op bedrijven die tot de speciale sector behoren. Dit zijn organisaties die een maatschappelijk nut behartigen en te maken hebben met de Europese aanbestedingswet voor speciale sectoren (BASS). Binnen de inkoopafdeling van SchipholGroup is de behoefte ontstaan om een inkoopfunctie benchmarkinstrument te ontwikkelen voor de gehele speciale sector. Daarom heeft zij aan InQuest en InkoopAcademie de vraag voorgelegd deze inkoopfunctiebenchmark uit te voeren. Het afstudeeronderzoek wordt intern uitgevoerd binnen InQuest en InkoopAcademie. Deze twee organisaties worden als opdrachtgever beschouwd.

1.1.1 InQuest

InQuest, opgericht in 1999, is een gespecialiseerd personeelsbemiddelingsbureau in Nederland en België binnen het vakgebied Inkoop en Aanbesteden. InQuest heeft een marktleiderspositie in werving & selectie en interim management. InQuest kent de talenten en volgt de markt, de consultants spreken jaarlijks honderden inkopers en hebben een brede reputatie opgebouwd. Daarnaast werft InQuest ook voor aanvullende posities binnen de disciplines Logistiek en Operations (InQuest, 2016).

1.1.2 InkoopAcademie

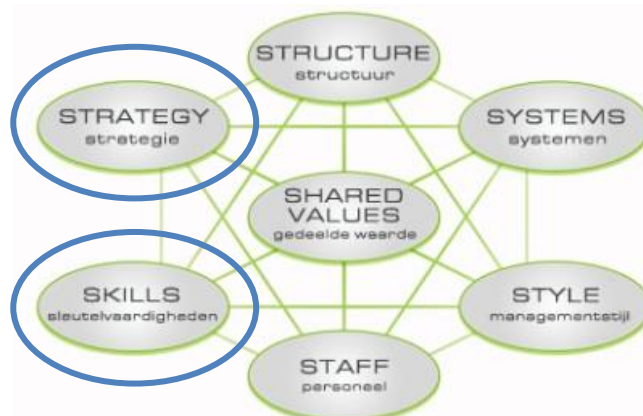
InkoopAcademie is gespecialiseerd in het geven van trainingen en opleidingen. De visie van InkoopAcademie luidt als volgt: "Inkoop gaat primair over het realiseren van winstgevende, of renderende, klanttevredenheid". Daarbij rust InkoopAcademie op drie pijlers: inkopen met Business Focus (over geld verdienen en niet primair over geld uitgeven), het emotionaliseren van inkoop (bedrijven doen geen zaken met elkaar, mensen doen zaken) en een verfrissende aanpak (meer gericht op inzicht dan op overdracht van kennis) (InkoopAcademie, 2016).

1.2 MICRO analyse

De micro omgeving wordt in kaart gebracht aan de hand van het 7S model. Door middel van een uitgebreide interne analyse wordt getracht de inkoopafdeling van SchipholGroup in kaart te brengen. Dit wordt gedaan zodat InQuest en InkoopAcademie op de hoogte zijn van de situatie binnen de inkoopafdeling van SchipholGroup. Hier is voor gekozen omdat later in het onderzoek een Pilot wordt uitgevoerd binnen SchipholGroup. Het 7S model is gekozen vanwege de brede benadering van onderwerpen die van belang zijn om de inkoopafdeling in kaart te kunnen brengen. Het 7S model is ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos in 1981 (7s model, 1981).

Binnen de inkoopafdeling van SchipholGroup is de stap gezet om InQuest en InkoopAcademie te benaderen om een inkoopfunctie benchmarkinstrument te ontwikkelen zodat de mate van Business Focus vergeleken kan worden met andere inkoopfuncties van organisaties binnen de "Speciale sector. Deze stap bevindt zich volgens het 7S model in de S' van Skills en Strategie zie hiervoor figuur 1.1.. De uitwerking van het 7S model is te vinden in bijlage III De invulling van het 7s model is gebaseerd op interviews met Elvira Driessen(Inkoopprofessional en Kelly van Herten (Projectmanager Procurement) (Athos, 7s model).

Figuur 1.2 7S-model



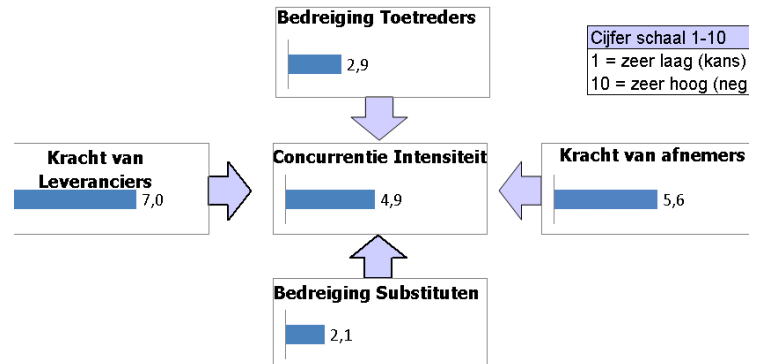
1.3 MESO Analyse

Aan de hand van een Excel format is het vijfkrachtenmodel ingevuld. Hier is voor gekozen om voldoende input te geven aan de SWOT analyse aan het eind van dit hoofdstuk. Uit het vijfkrachtenmodel zijn de volgende resultaten af te lezen over de organisaties binnen de speciale sector zie figuur 1.2. Vijfkrachten van Porter analyse.

Figuur 1.3 Vijfkrachten van Porter analyse. 2016

Toegang van nieuwe toetreders op de markt is zeer gering. De organisaties binnen de speciale sector hebben een monopolistische positie binnen Nederland. Dat komt omdat de overheid die organisaties heeft aangewezen om bepaalde nutsopdrachten uit te voeren. Toetreders en substituten zijn nauwelijks aanwezig. Dit komt omdat de drempel om bij te dragen in deze sector hoog is vanwege de eisen vanuit de overheid. De invulling van de Porter analyse is gebaseerd op de interviews met Elvira Driessen (Inkoopprofessional, SchipholGroup), Kelly van Herten (projectmanager, SchipholGroup), Fred Wittmaekers (directeur InkoopAcademie) Gert van der Heijden (ervaringsdeskundige en Directeur 4Accosiates) en Marc Brugman (directeur InQuest).

De excel uitwerking van de Vijfkrachten van Porter analyse is te vinden in bijlage IV.



1.4 MACRO analyse

De DESTEP-analyse wordt uitgevoerd om de Macro-omgeving van organisaties in de speciale sector in kaart te brengen. In de DESTEP-analyse worden de elementen: Demografisch, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch en Politiek geanalyseerd en beschreven. De volledige DESTEP analyse is te vinden in bijlage V.

Samengevat

De resultaten uit de DESTEP-analyse worden hieronder samengevat. De Nederlandse bevolking groeit en maakt meer gebruik van de voorzieningen die worden aangeboden door organisaties binnen de speciale sector. Volgens (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015) groeit ook het Bruto Binnenlands Product in Nederland met 2,225 procent dit jaar en volgend jaar met 2.75 procent. Dit wordt opgevolgd door de volgende positieve ontwikkeling, want de werkgelegenheid trekt aan en tegelijkertijd daalt ook het werkloosheidsniveau. Volgens (PIANOO, 2016) neemt op dit moment de aandacht voor het benutten van de inkoop voor de realisatie van beleidsdoelstellingen sterk toe binnen de speciale sector. Organisaties binnen de speciale sector hebben te maken met het gebruik van TenderNed. TenderNed is de digitale plek om aanbestedingen uitvragen en inschrijvingen te plaatsen. Volgens de aanbestedingswet 2012 is het verplicht om gebruik te maken van TenderNed (PIANOO, 2016)

Volgens (PIANOO, 2016) is aanbesteden geregeld in het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao) en het Besluit aanbestedingen speciale sectoren (Bass). Bao is van toepassing op overheden; staat, provincie, gemeente, waterschappen, publiekrechtelijke instellingen of een samenwerkingsverband van deze overheden of publiekrechtelijke instellingen. Bass is van toepassing op speciale sector organisaties. Een speciale sector bedrijf is een overheidsbedrijf of een bedrijf of instelling waaraan door de overheid een bijzonder recht of een uitsluitend recht is verleend indien deze een van de in artikelen 2 tot en met 7, Bass, genoemde activiteiten uitoefent. Speciale sector organisaties zijn bijvoorbeeld aanbieders van vaste netten van gas of warmte, elektriciteit, drinkwater en openbaar vervoer of havens of postdiensten. In bijlage VI is een lijst met speciale sector organisaties opgenomen.

1.5 SWOT Analyse

Op basis van de Micro, Meso en Macro analyse in combinatie met de oriënterende interviews met opdrachtgevers en experts op het gebied van inkoop, is de contextanalyse samengevat in een SWOT analyse.

Tabel 1.5: SWOT- analyse. Vreugdenhil 2016

SWOT Speciale sector	
Sterkte	Zwakte
• Geen onderlinge concurrentie • Monopolistische positie voor het uitvoeren van maatschappelijke taken	• Onduidelijkheid over creëren van bestaansrecht • Onduidelijkheid over creëren van onderscheidend vermogen • Afhankelijkheid van inkomsten vanuit overheid en maatschappij
Kansen	Bedreigingen
• Creëren van bestaansrecht • Creëren van onderscheidend vermogen • Inkoopfunctiebenchmark	• Vastzitten in richtlijnen van de aanbestedingswet • Politieke wetgeving • Afname van bijzonder recht

De kracht van organisaties binnen de speciale sector zit hem in de monopolistische positie voor het uitvoeren van maatschappelijke taken. Deze organisaties hebben namelijk van de overheid een maatschappelijke taak toegewezen gekregen om te zorgen voor het maatschappelijk nut van Nederland. Daardoor is er geen directe onderlinge concurrentie. Op dit moment is onduidelijk op welke manier inkoop een bijdrage kan leveren aan het bestaansrecht van organisaties binnen de “speciale sector. Hierdoor is het ook onduidelijk hoe inkoop bij kan dragen aan het realiseren van onderscheidend vermogen. Bovendien zijn deze organisaties afhankelijk van de inkomsten die zowel verkregen worden vanuit de maatschappij als van de overheid. Vanwege de aanbestedingswet en politieke wetgeving waar de speciale sector organisaties mee te maken hebben, is het lastig om te concurreren met organisaties in de private sector. Als organisaties binnen de speciale sector onvoldoende presteren, bestaat de kans dat deze positie hen wordt afgenomen. Daarom liggen er kansen binnen de speciale sector om als inkoopfunctie zijnde bij te dragen aan het bestaansrecht en onderscheidend vermogen van deze organisaties. Op dit gebied professionaliseren als inkoopfunctie is lastig. Daarom hebben de medewerkers van inkoopfunctie van SchipholGroup de behoefte om een benchmarkinstrument te laten ontwikkelen, zodat op basis hiervan nieuwe verbeteringen kunnen worden uitgevoerd.

1.6 Urgentie

Op basis van deze SWOT-analyse kan worden aangetoond dat het professionaliseren van inkoop van belang is om bestaansrecht en onderscheidend vermogen te creëren als organisatie. Daarom wordt er een benchmarkinstrument ontwikkeld om deze kansen aan te pakken en hierdoor van andere organisaties te leren. Zodat verbeteringen kunnen worden uitgevoerd om als inkoopfunctie meer bij te kunnen dragen aan deze kansen.

1.7 Stakeholders

De stakeholders van dit onderzoek zijn een breed scala aan organisaties en personen. De primaire stakeholders zijn InQuest en InkoopAcademie. Vanuit InQuest en InkoopAcademie wordt begeleiding en advies gegeven om het benchmarkinstrument te ontwikkelen. De secundaire stakeholders zijn de projectmanager Procurement van Schipholgroup en Inkoopprofessional van Schipholgroup. De primaire en secundaire stakeholders zijn direct betrokken bij het afstudeeronderzoek. Zij zijn wekelijks op de hoogte gebracht van ontwikkelingen omtrent het afstudeeronderzoek. Door de inkoopfunctie te beoordelen en te benchmarken met andere organisaties kunnen er nieuwe doelstellingen geformuleerd worden die tot verbetering leiden. Kortom, verbetering en optimalisatie dragen bij aan de gehele organisatie, de gehele sector en uiteindelijk aan de maatschappij van Nederland. De gehele sector is daarom indirect betrokken bij het afstudeeronderzoek. Deze indirecte en directe betrokkenheid is terug te vinden in de meest rechterkolom bij respondenten beschrijvingen. (Hooge, 2005)

2.0 Onderzoeksmethode

Aan de hand van het vorige hoofdstuk waarin de context analyse is samengevat in een SWOT-analyse, wordt het doel en de vraagstelling van het onderzoek verder verantwoordt en beschreven. Hierin komen de gekozen data-verzamelmingsmethoden naar voren die bijdragen aan het oplossen van de vraagstelling en het bereiken van de doelstelling.

2.1 Afstudeeronderzoek

Uit het element “kansen” uit de SWOT-analyse blijkt dat er behoefte is aan een inkoopfunctiebenchmark binnen de speciale sector. Speciale sector organisaties hebben te maken met het creëren van bestaansrecht en onderscheidend vermogen. Bestaansrecht en onderscheidend vermogen hebben alles te maken met de waardering die klanten hebben voor de prestaties van de organisatie. Organisaties in de speciale sector bestaan, omdat de overheid geld voor hen beschikbaar stelt en omdat klanten gebruik maken van de diensten die worden aangeboden en hier voor willen betalen. Vanwege de klanten die willen betalen, zijn de organisaties ook aanwezig op commercieel gebied in de zogenaamde private sector. Hier zal onderscheidend vermogen een rol spelen om te zorgen dat zoveel mogelijk klanten willen betalen voor de prestatie van de organisatie. Beide aspecten geven aan dat de klant centraal zal moeten staan voor de organisatie. De klant benadering van de inkoopfunctie wordt in dit afstudeeronderzoek “Business Focus” genoemd. In het theoretisch kader wordt verder uitgelegd wat inkopen met Business Focus is.

Doel afstudeeronderzoek

Om de inkoopfunctiebenchmark behoefte te vervullen en te meten in hoeverre inkoopfuncties bijdragen aan het inkopen met Business Focus, is het van belang dat beoordelingscriteria opgesteld worden om de mate van inkopen met Business Focus van de inkoopfunctie te kunnen meten binnen de speciale sector.

Onderzoeksvraag en kernbegrippen

“Welke *beoordelingscriteria* zijn van belang om de *inkoopfunctie* en de *gerichtheid op inkopen met Business Focus* van organisaties binnen de speciale sector in Nederland te *benchmarken*?”

Kernbegrippen uit de onderzoeksvraag zijn:

- Benchmarken: het verzamelen, vergelijken en beoordelen van prestaties en resultaten van een bepaalde referentiegroep.
- Beoordelingscriteria: vooraf bepaalde toetsende kenmerken waaraan men zich kan meten.
- Business Focus: het richten van de organisatie doelstellingen op de klant.
- Inkoopfunctie: iedereen die, direct of indirect te maken heeft met het doorlopen van inkoopprocessen.

Vanuit deze kernbegrippen is het onderzoek gestart en wordt antwoordt gegeven op de onderzoeksvraag. Aansluitend wordt in het theoretisch kader een verdiepingsslag gemaakt omtrent inkopen met Business Focus. Deze operationalisatie is te vinden in bijlage VIII (operationalisatie onderzoek).

Deelvragen

1. Welke type benchmark is voor binnen de speciale sector het meest geschikt?”
2. Wat houdt inkopen met Business Focus in?
3. Wat is de grondlegging van inkopen met Business Focus?
4. Wat is het verschil tussen business gedreven inkopen en inkopen met Business Focus?
5. Wat is de toegevoegde waarde van het benchmarkinstrument?
6. Waaruit bestaat de inkoopfunctie?
7. Welke beoordelingscriteria dragen bij aan het meten van Business Focus?
8. Welk model dient als kapstok voor het uitvoeren van een benchmarkproces?
9. Uit welke onderdelen bestaat het InkoopModel?
10. Wat is het verschil tussen business gedreven inkopen en inkopen met Business Focus?
11. Hoe kan de kwaliteit van het benchmarkinstrument worden geoptimaliseerd?
12. Wat vinden de respondenten van de beoordelingscriteria en vragen?
13. Welke stappen mogen worden gezet omtrent het meten van Business Focus?
14. Hoe kan aan de hand van het benchmarkproces de mate van Business Focus worden gemeten?

2.3 Scope

Deze paragraaf beschrijft de kaders van het onderzoek en in hoeverre in wordt gegaan op bepaalde stappen van het benchmarkproces. Deelvraag "Hoe kan aan de hand van het benchmarkproces de mate van Business Focus worden gemeten?" wordt hier beantwoord.

Dit afstudeeronderzoek is volbracht in 18 weken, van 8 februari tot 7 juni. De kaders van dit afstudeeronderzoek worden op basis van het benchmarkproces toegelicht. Dit proces geeft overzichtelijk weer welke stappen er gezet moeten worden om een volwaardig benchmarkproces uit te kunnen voeren. Deze scope is bepaald in overleg met de opdrachtgevers van het onderzoek.

Voor het uitvoeren van een benchmarkproces is de NEN - EN 15221 -7:2012 normering opgesteld. Binnen het benchmarkproces zijn drie fasen beschreven: De voorbereidende fase, vergelijkende fase en de verbeter fase. Deze drie fasen bestaan uit tien stappen, dit is te zien in figuur 2.3 Benchmarkproces (NEN Connect 15221 -7 , 2012). In dit afstudeeronderzoek wordt ingezoomd op de voorbereidende fase van het benchmarkproces. Er wordt geen volledig benchmark uitgevoerd, maar er worden voorbereidende stappen genomen om te zorgen dat na het afstudeeronderzoek door de opdrachtgevers, de stappen vier t/m tien gezet kunnen worden om het benchmarkproces te voltooien, dit komt terug in het hoofdstuk aanbevelingen. Omdat de voorbereidende fase garant staat voor de uitvoering binnen dit afstudeeronderzoek, wordt deze fase kort hieronder toegelicht.

In de voorbereidende fase worden drie stappen weergegeven.

- | | | |
|-------------------------------|----------------------------|------|
| 1. Formuleer doelen. | <i>Figuur</i> | 2.3: |
| 2. Formuleer de methode. | <i>Benchmarkproces</i> | |
| 3. Formuleer belanghebbenden. | <i>NEN 15221 - 7. 2012</i> | |

In deze fase staat het ontwikkelen van een methode/tool, benchmarkinstrument centraal. Dit instrument moet worden opgebouwd met een bepaald doel waarbij de belanghebbenden deel kunnen nemen aan het uiteindelijke benchmarkinstrument.

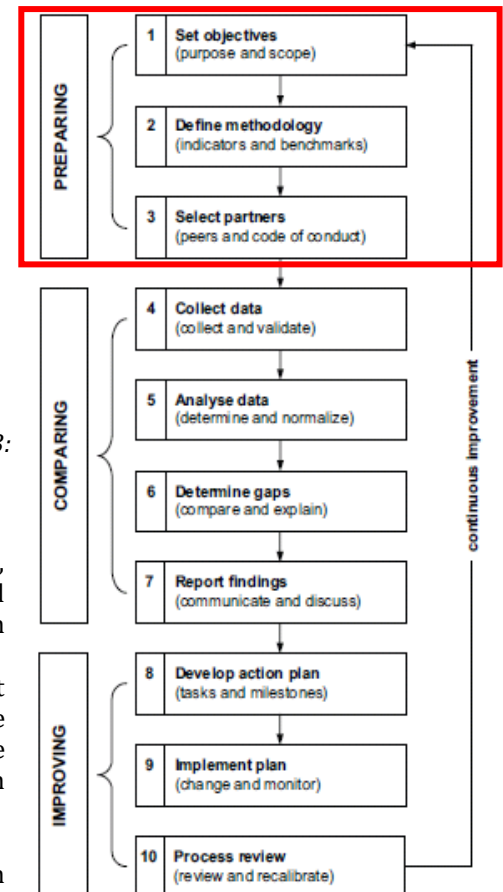
Vanuit stap één wordt duidelijk wat het doel wordt van het benchmarkinstrument. Vervolgens wordt vanuit stap twee duidelijk welke beoordelingscriteria en vragen bijdragen aan het meten van het bepaalde doel. Ten slotte wordt vanuit stap drie duidelijk wie willen deelnemen aan het uiteindelijk opgezette benchmarkinstrument.

In mindere mate staan de stappen vier t/m tien garant. Deze stappen worden beantwoordt vanuit onderzoeksresultaten. Hier wordt in de conclusie uiteindelijk naar verwezen en beschreven wat de resultaten zijn van de genomen stappen. Dit is een extra toevoeging aan het onderzoek om op kleine schaal te testen of het benchmarkinstrument te gebruiken is binnen deze zeven stappen. De verdere toelichting van het benchmarkproces is te vinden in bijlage IX.

Conclusie

Op dit moment kan binnen de scope wel het antwoordt op stap één worden gegeven. Stap één uit de voorbereidende fase "formuleer doelen" wordt beantwoordt op basis van de context analyse. Uit de context analyse kan geconcludeerd worden dat het doel is om in 2017 een volwaardig benchmarkinstrument te hebben ontwikkeld, om de inkoopfunctie en de gerichtheid van inkopen met Business Focus van organisaties binnen de Speciale sector te kunnen vergelijken en te belonen met een Business Focus Award.

Vanuit deze bepaalde scope op de voorbereidingsfase uit het benchmarkproces wordt in het volgende hoofdstuk beschreven welke stappen genomen gaan worden binnen dit afstudeeronderzoek.



Figuur 2.4:
Onderzoeksmodel,
Vreugdenhil
,2016

2.4 Ontwerp

Deze paragraaf geeft een duidelijk beeld van de genomen stappen tijdens het afstudeeronderzoek. Het onderzoeksmodel is opgedeeld in vier fasen. In de eerste fase wordt literatuuronderzoek, intern onderzoek en extern onderzoek verricht, verwerkt, geanalyseerd en zijn deelconclusies geformuleerd. In de tweede fase zijn deze deelconclusies continue geverifieerd en wordt een Pilot opgezet om de concept opgestelde beoordelingscriteria te valideren. In de derde fase worden de resultaten van de tweede fase geëvalueerd en besproken wat de vervolg stappen zijn die genomen worden na het afstudeeronderzoek. Deze drie fasen zijn gebaseerd op de drie fasen van het benchmarkproces die beschreven zijn in (NEN-EN 15221-7). Figuur 2.4

2.4.1 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is uitgevoerd om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Er zijn verschillende methoden uitgevoerd, namelijk: literatuuronderzoek, volgen van een training, gestructureerde diepte interviews met externe inkoopprofessionals, brainstormsessie met experts, rondetafelgesprek met belanghebbenden en telefonische interviews met experts.

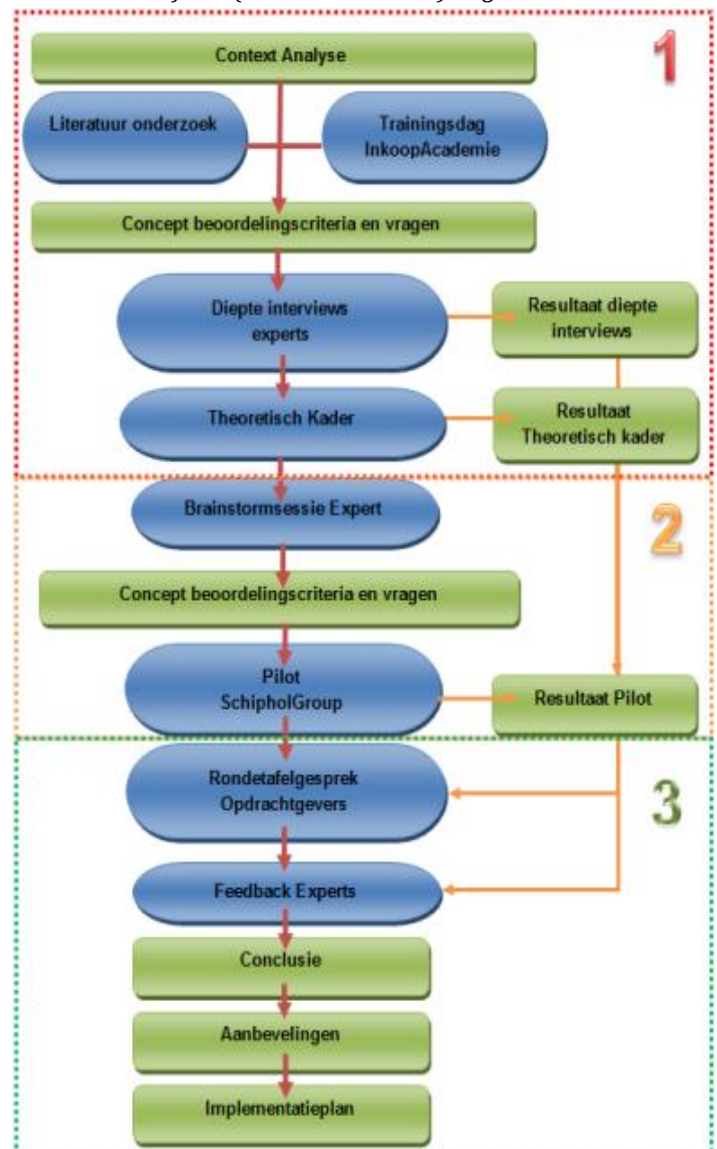
2.4.1. Literatuuronderzoek

De literatuur dient als fundament voor het afstudeeronderzoek. In dit afstudeeronderzoek worden de kernbegrippen: benchmarken, beoordelingscriteria, Business Focus en inkoopfunctie, geanalyseerd, vergeleken, gekoppeld en getoetst aan de praktijk, deze begrippen zijn geoperationaliseerd in bijlage.

Voor de uitvoering van het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van bewust geselecteerde boeken, websites en artikelen. In deze geselecteerde literatuur is gezocht naar relevante theorieën en recente bronnen. De bronnen die worden gebruikt, werden gehanteerd gedurende de minor Inkoopmanagement aan de Hogeschool Rotterdam. De keuze van de bronnen is bewust gedaan, zodat enkel betrouwbare bronnen die relevant zijn voor het onderzoek worden gehanteerd. Het literatuuronderzoek wordt beschreven in het theoretisch kader. Het theoretisch kader is opgebouwd in twee delen. Eerst wordt beschreven wat de betekenis is van de kernbegrippen, en is er verdiept in het kernbegrip Business Focus. Dit kernbegrip vormt namelijk de basis van het gehele benchmarkinstrument. Dan wordt geanalyseerd welk inkoopmodel de kapstok vormt voor het benchmarkinstrument en wordt toegelicht waarom hier voor is gekozen. Daarna worden twee trend begrippen vanuit het inkoopvak met elkaar getoetst en beargumenteerd..

2.4.2. Trainingsdag

De trainingsdag vond plaats op 30 maart 2016 in Hilversum bij InkoopAcademie. De training werd gegeven door de heer Wittmaekers. Uit de trainingsdag zijn een aantal punten opgemaakt en beschreven. InkoopAcademie is CEDEO erkend. CEDEO is in Nederland en België het standaard keurmerk voor kwaliteit van opleidingen. Tijdens de trainingsdag werd ingegaan op bestaande denkbeelden over inkoop en werden verschillende definities over inkoop toegelicht. Aansluitend werd uitgelegd hoe het InkoopModel van InkoopAcademie opgebouwd is en hoe deze kan worden gebruikt als kapstok voor het benchmarkinstrument.



2.4.3. Interne interviews

De samenwerking tussen InQuest en InkoopAcademie wordt beschouwd als intern in deze context. Intern hebben oriënterende interviews plaatsgevonden om het vooronderzoek en haar context in kaart te brengen. Er is gekozen voor half-gestructureerde interviews. In half-gestructureerde interviews krijgt de respondent de ruimte voor de eigen inbreng. De onderzoeker stelt zich flexibel op en speelt in op de situatie. De vragenlijst bevat dezelfde onderwerpen (topics) waar de onderzoeker naar vraagt. Van 15 februari tot 20 februari zijn deze interviews afgenomen. In tabel 2.4.3 wordt beschreven wie de respondenten zijn, wat de functie is en wordt de mate van betrokkenheid weergegeven in direct of indirect. *Tabel 2.4.3 Respondenten Oriënterende interviews, Vreugdenhil 2016*

Naam	Functie	Organisatie	Betrokkenheid
Intern Oriënterende interviews			
Marc Brugman	Directeur publiek en expert	InQuest	Direct
Mark van Gaal	Directeur algemeen	InQuest	Indirect
Fred Wittmaekers	Directeur algemeen en expert	InkoopAcademie	Direct

Werving van steekproef

Deze personen zijn bewust geselecteerd op basis van behoefte, belang en ervaring. Dit is uitgevoerd in samenwerking met de opdrachtgevers. Het doel van deze oriënterende interne interviews is:

- Het probleem helder in kaart brengen.
- De context van het probleem helder in kaart brengen.
- De scope van het onderzoek bepalen.
- De fundering van het onderzoek bepalen.
- De te zetten stappen van het onderzoek bepalen.

Betrouwbaarheid

De interne oriënterende interviews zijn half gestructureerd afgenomen. De vragenlijst is voor de afspraak naar de respondenten verstuurd, zodat de respondenten zich konden voorbereiden op het interview. De resultaten zijn teruggekoppeld aan de respondenten en zijn waar nodig in de terugkoppeling verwerkt. De resultaten hebben geleid tot verschillende labels en kernbegrippen van het afstudeeronderzoek.

Validiteit

Om de interne validiteit van de interne oriënterende interviews te garanderen zijn deze respondenten bewust geselecteerd op basis van behoefte, belang en ervaring in samenwerking met de opdrachtgever. Aansluitend zijn deze direct belanghebbenden wekelijks op de hoogte gebracht van de voortgang omtrent het onderzoek. De vragen zijn opgesteld aan de hand van de 6w analyse dit is te vinden in bijlage II en de context analyse dit is beschreven in hoofdstuk één.

2.4.4. Externe interviews

Externe interviews hebben plaatsgevonden binnen en buiten de speciale sector. De externe interviews zijn onder te verdelen in oriënterend en verdiepend. Er is gekozen voor half gestructureerde interviews voor het oriënterend deel. Deze bestaan uit dezelfde vragen als bij de intern oriënterende interviews.

Voor de externe diepte interviews is gebruik gemaakt van gestructureerde en half gestructureerde vraagstelling. Deze interviews bestaan uit zeven algemene vragen en acht inhoudelijke vragen. De zeven algemene vragen zijn gestructureerd gesteld en de acht inhoudelijke vragen zijn half gestructureerd gesteld. Hier is voor gekozen, omdat binnen het inhoudelijke deel meer ruimte moest worden geschepd voor de respondent. Hier kon de respondent zijn mening uiten over de concept beoordelingscriteria en vragen. Deze externe oriënterende interviews hebben plaatsgevonden van vijftien februari tot twintig februari. De externe diepte interviews hebben plaatsgevonden van tweeëntwintig maart tot twintig april.

Werving van steekproef extern oriënterende respondenten

Deze personen zijn bewust geselecteerd op basis van behoefte, belang en ervaring. De direct belanghebbenden worden tijdens het afstudeeronderzoek wekelijks op de hoogte gebracht van de voortgang.

Werving van steekproef extern diepte interview respondenten

De externe diepte interview respondenten bevinden zich zowel binnen als buiten de speciale sector, dit is weergegeven in tabel 2.4. Zij zijn experts op het gebied van inkopen binnen de speciale sector. Na onderzoek op (Tenderned, 2016) is bekend geworden dat er drieënvijftig organisaties zich bevinden in de speciale sector. Deze lijst met organisaties zijn voorgelegd bij InQuest, InkoopAcademie en SchipholGroup.

Hieruit werden dertien organisaties geselecteerd op basis van bekendheid en toegankelijkheid. Binnen deze dertien organisaties zijn inkoopprofessionals geselecteerd om als inkoopexpert te benaderen. Van de dertien organisaties hebben zes speciale sector inkoopprofessionals gereageerd en één ex speciale sector inkoopprofessional. De steekproef is geworven aan de hand van het sturen van een uitnodigingsemail en contactopnames via de telefoon.

Tabel 2.4. Respondenten externe interview, Vreugdenhil 2016

Naam	Functie	Organisatie	Betrokkenheid
Extern Oriënterende interviews			
Elvira Driessen	Inkoopprofessional SchipholGroup	SchipholGroup	Direct
Kelly van Hertem	Projectmanager SchipholGroup	SchipholGroup	Direct
Gert van der Heijden	Jurylid	Dutch Sourcing Award	Indirect
Extern diepte interviews			
Leo Stoelinga	Inkoopmanager en expert	Nederlandse Spoorwegen	Indirect
Budi Darmadi	Inkoopmanager en expert	SchipholGroup	Indirect
Erwin Piet	Voormalig Inkoopmanager en expert	Rotterdam Havenbedrijf	Indirect
Esther Zandt	Inkoopmanager en expert	Oasen	Indirect
Jerry Brouwer	Inkoopprofessional en expert	Joulz	Indirect
Mike de Jongh	Inkoopprofessional en expert	Tennet	Indirect
Maarten Bougie	Inkoopmanager en expert	Holland Casino	Indirect

Het doel van de extern oriënterende interviews is:

- Het probleem helder in kaart brengen.
- De context van het probleem helder in kaart brengen.
- De scope van het onderzoek bepalen.
- De funding van het onderzoek bepalen.
- De te zetten stappen van het onderzoek bepalen.

Het doel van de externe diepte interviews is:

- Nieuwe inzichten op doen.
- Adviezen vragen over benchmarkinstrument.
- Mening vragen over het benchmarkinstrument.
- Mening vragen over de invulling van het inkoopmodel.
- Deelname vragen voor uitvoering van Pilot na het afstudeeronderzoek.

Betrouwbaarheid extern oriënterende interviews

De externe oriënterende interviews zijn half gestructureerd afgenomen. De vragenlijst is voor de afspraak naar de respondenten gestuurd, zodat de respondenten zich konden voorbereiden op het interview. De resultaten zijn teruggekoppeld aan de respondenten en zijn in de terugkoppeling verwerkt. De resultaten hebben geleid tot verschillende labels en kernbegrippen van het afstudeeronderzoek.

Betrouwbaarheid extern diepte interviews

De externe diepte interviews met experts zijn zowel half als geheel gestructureerd eenduidig gesteld. De structuur en de ruimte voor de eigen inbreng van de respondent geeft invulling aan de doel van het interview. Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn vooraf aan het interview mails gestuurd over het te bespreken onderwerp en zijn de resultaten teruggekoppeld en waar nodig verwerkt. De interviewverslagen worden getoetst aan de resultaten uit het literatuuronderzoek en aan de hand van een brainstormsessie met direct betrokken experts waardoor een trianguleert ontwerp wordt ingezet.

Validiteit

Om de interne validiteit van de oriënterende interviews te garanderen, zijn de respondenten bewust geselecteerd op basis van behoefte, belang en ervaring samen met de opdrachtgever. Aansluitend zijn deze direct belanghebbenden wekelijks op de hoogte gebracht van de voortgang omtrent het onderzoek. De vragen zijn opgesteld aan de hand van de 6W – analyse en de context analyse.

Om de interne validiteit van de diepte interviews te garanderen is er bij dertien organisaties een aanvraag gedaan om in gesprek te komen met de experts. De vragen zijn opgesteld op basis van de resultaten van het literatuuronderzoek en op basis van de deelvragen. Ieder interview is door middel van de stapelmethode uitgewerkt en door middel van analysemethode “labelen” geanalyseerd. De vragenlijst is tijdens het afnemen van de interviews hetzelfde gebleven.

Vanwege de structuur van de interviews, kunnen de resultaten kwantitatief worden vergeleken. Daarbij zijn verschillende respondenten geïnterviewd om een gedragen beeld te schetsen omtrent de steekproef. Zij hebben een verschillend belang bij het valideren van de concept criteria en vragen. De belangen van de respondenten van de diepte interviews zijn niet generaliseerbaar voor de gehele speciale sector.

Informatieregistratie en analyse

Elk interview is op eenduidige wijze afgenomen. Alle interviews zijn op de locatie van de respondent afgenomen. Alle interviews zijn teruggekoppeld met de respondent zelf. Door middel van de stapelmethode en de analysemethode “labelen” zijn de resultaten verwerkt en geanalyseerd. Hierdoor kunnen verbanden, overeenkomsten en verschillen duidelijk worden aangegeven. Het labelen bij de externe diepte interviews met de experts is verdeeld in twee delen net zoals de interviewvragenlijst uit twee delen bestond. Deze zijn te vinden in bijlage X.

2.4.5. Brainstormsessie

Tijdens het afstudeeronderzoek is constant met expert Marc Brugman (directeur InQuest), Fred Wittmaekers (directeur InkoopAcademie), Elvira Driessen (inkoopprofessional SchipholGroup) Kelly van Herten (projectmanager SchipholGroup) gebrainstormd. Wekelijks werden zij op de hoogte gehouden van resultaten uit de externe diepte interviews met inkoopexperts en literatuuronderzoeken. Uit de verschillende brainstormsessies is een concept criteria en vragenlijst opgesteld die ingezet kan worden als test binnen SchipholGroup.

Betrouwbaarheid

De selecte steekproef bestaat uit opdrachtgevers en experts die primair en secundair belang hebben bij het afstudeeronderzoek (stakeholdersanalyse). De resultaten uit de brainstormsessie zijn te generaliseren, omdat het doel van het onderzoek en de onderzoeksvraag constant het uitgangspunt waren bij deze momenten.

Validiteit

De selecte groep opdrachtgevers en primaire stakeholders is representatief voor het opstellen van een gedragen concept lijst met criteria en vragen. De beoordelingscriteria en vragen werden na iedere sessie vergeleken met de beschreven literatuur in het theoretisch kader. De resultaten uit de brainstormsessies zijn een verzameling van beoordelingscriteria en vragen die gevalideerd worden door middel van een Pilot binnen SchipholGroup.

Informatieregistratie en analyse

Tijdens elke brainstormsessie zijn de beoordelingscriteria beschreven. Deze werden getoetst aan de beschreven literatuur in het theoretisch kader. Uiteindelijk werden de resultaten gedeeld. De terugkoppeling werd bijgewerkt. De concept lijst met beoordelingscriteria werd stapsgewijs op basis van het InkoopModel opgesteld. De resultaten uit de brainstormsessie zijn weergegeven in bijlage XIV.

2.4.6. Feedback experts

In de eindfase van het onderzoek is ook feedback verzameld van vier experts op het gebied van inkopen met Business Focus. Hier zijn aan de hand van e-mails en telefoongesprekken, gestructureerde interviews gehouden om feedback te verzamelen over het benchmarkinstrument en over de te nemen vervolg stappen, deze experts zijn weergegeven in Tabel 2.4.7 Focusgroep, Vreugdenhil 2016.

Werving van steekproef

De vier experts op het gebied van inkopen met Business Focus zijn geworven op basis van advies van de heer Wittmaekers. Dit zijn experts die getraind, opgeleid en ervaren zijn omtrent inkopen met Business Focus en in staat zijn om inkopen met Business Focus in de praktijk uit te voeren.

Tabel 2.4.6 Business Focus Experts, Vreugdenhil 2016

Naam	Functie	Organisatie	Betrokkenheid
Experts intern			
Marc Brugman	Directeur publiek en expert	InQuest	Direct
Mark Janssen	Managing director	PeopleGroup	Indirect
Fred Wittmaekers	Directeur algemeen en expert	InkoopAcademie	Direct
Marieke van Veelen	Inkoopadviseur en trainer	InkoopAcademie	Indirect

Betrouwbaarheid

De interviews zijn half gestructureerd afgenomen. De vragenlijst is naar de respondenten verstuurd, zodat de respondent zijn feedback terug kan mailen en hierover via de telefoon zijn of haar feedback toelicht. De feedback wordt naderhand teruggekoppeld en verwerkt. De resultaten hebben geleid tot korte en lange termijn stappen. Waarvan de korte termijn stappen tijdens het afstudeeronderzoek worden uitgevoerd en de lange termijn stappen na het afstudeeronderzoek worden uitgevoerd.

Validiteit

Om de interne validiteit van de feedback van experts te garanderen zijn deze personen bewust gekozen op basis van, ervaring en opleiding voor het in de praktijk uitvoeren van inkopen met Business Focus. De vragen zijn opgesteld aan de hand van de stappen zeven & acht uit het benchmarkproces en op basis van praktijk en literatuuronderzoek. Het belang van de respondenten is twee maal direct en twee maal indirect waardoor van verschillende kanten de belangen worden belicht.

Informatieregistratie en analyse

Elke vragenlijst is op een eenduidige manier afgenomen. De vragenlijst is beantwoordt op de plek waar de respondent zich bevindt (thuis of werk). De feedback is verwerkt en wordt door middel van een telefoongesprek terugkoppelt en waar nodig bijgewerkt. De resultaten worden geschaald op korte en lange termijn stappen en uiteindelijk verwerkt in de aanbeveling en implementatie.

2.4.7. Ronde tafel gesprek

In de eindfase van het onderzoek is teruggekeken op het afstudeertraject van de onderzoeker en zijn de resultaten uit de Pilot geanalyseerd en besproken. Door middel van een presentatie worden alle stappen besproken en geëvalueerd. Uiteindelijk zijn er vervolg stappen geformuleerd voor de korte en langere termijn.

Werving van steekproef

Deze respondenten zijn bewust geselecteerd op basis van behoefte, belang en ervaring samen met de opdrachtgever dit is weergegeven in Tabel 2.4.7 Focusgroep, Vreugdenhil 2016. Door middel van een uitnodigingsmail is iedereen uitgenodigd. Hierop werd gereageerd en een datum gepland.

Tabel 2.4.7 Focusgroep, Vreugdenhil 2016

Naam	Functie	Organisatie	Betrokkenheid
Extern Oriënterende interviews			
Elvira Driessen	Inkoopprofessional SchipholGroup	SchipholGroup	Direct
Kelly van Herten	Projectmanager SchipholGroup	SchipholGroup	Direct
Marc Brugman	Directeur publiek en expert	InQuest	Direct
Fred Wittmaekers	Directeur algemeen en expert	InkoopAcademie	Direct

Betrouwbaarheid

Het rondetafelgesprek is gehouden aan de hand van een vooraf afgestemde agenda. De groepssessie is opgenomen en is uitgewerkt in notulen. De resultaten zijn vervolgens gedeeld en afgestemd met de aanwezigen waarvan de terugkoppeling is verwerkt.

Validiteit

De agenda is opgesteld op basis van het benchmarkproces in zijn geheel. Dit geldt tevens voor de gegeven presentatie tijdens het rondetafelgesprek. Om te voorkomen dat door de aanwezigen sociaal wenselijke antwoorden werden gegeven vanwege de opname is aangegeven dat de opname niet letterlijk wordt overgenomen en wordt verwijderd.

2.5 Kwantitatief onderzoek (Pilot)

Om in de praktijk de concept opgestelde criteria en vragen vanuit de brainstormsessie te testen en te valideren is ervoor gekozen om gebruik te maken van een Pilot en deze in te zetten binnen SchipholGroup. De resultaten zullen kwantitatief zijn en worden besproken tijdens het hiervoor beschreven feedback moment met opdrachtgevers en Business Focus experts.

Populatie

De populatie doet uitspraak over de situatie binnen de vooraf geselecteerde aanbestedingen. Hier wordt gesproken over de inkoopprofessional, de collega en de leverancier. Binnen de drie aanbestedingen waren drie inkoopprofessionals, drie collega's en zes leveranciers aanwezig.

Steekproef

De gehele populatie binnen deze aanbestedingen is gevraagd, deel te nemen aan de Pilot. Iedereen heeft een gelijke kans gekregen om de vragenlijsten in te vullen. Doordat de vragenlijst online is gepubliceerd via (Thesistools, 2016). De vragenlijst kon zowel op de smartphone als op de computer worden ingevuld. Het werkelijk aantal respondenten is twaalf waarvan niet alle vragen door iedereen zijn ingevuld. Daarbij is uitgegaan van een betrouwbaarheidspercentage van 99%, binnen de uitgevoerde aanbestedingen in 2015 met een foutenmarge van 1,00%, omdat toevallige fouten kunnen voorkomen volgens (Rasoft, 2016).

Betrouwbaarheid

De steekproef omvang is net zo groot als de populatie binnen de uitgevoerde aanbestedingen. Aangezien de foutenmarge 1,00% is zal bij herhaling van deze Pilot zo goed als dezelfde uitslag worden behaald. Door middel van peer examination is het concept instrument gekeurd en herkeurd door direct belanghebbenden uit het rondetafelgesprek.

Validiteit

Om de interne validiteit in stand te houden wordt een populatie gekozen die zich bevinden in de projectgroep van het uitvoeren van aanbestedingen. Daarnaast is elke betrokkenen uitgenodigd om te reageren en heeft iedereen even veel tijd gehad. Bovendien wordt het test-effect voorkomen omdat bij elke uitnodiging een instructie en introductie is bijgevoegd om uit te leggen dat het een anonieme vragenlijst bevat. Dit zorgt ervoor dat de respondenten geen sociaal wenselijk antwoord geven. Eventuele fouten in het concept benchmarkinstrument kunnen door middel van deze Pilot worden verbeterd.

Informatieregistratie en analyse

De vragenlijst is verzonden naar de inkoopprofessionals en via hen is de vragenlijst doorgestuurd. De vragenlijst is twee weken online uitgezet. Vervolgens is na één week rondgebeld en rondgemaild als herinnering voor het invullen van de vragenlijst. In de email werd een korte introductie per doelgroep weergegeven. Daarbij werd aangegeven dat elk respons anoniem wordt verwerkt. Thesistools geeft de resultaten in Excel weer en kan worden uitgewerkt in tabellen en grafieken. Vanwege deze reden is er gekozen voor thesistools. De resultaten geven een beeld van de mate van Business Focus binnen uitgevoerde aanbestedingen en zorgt voor een bijdrage validiteit van criteria en vragen. De resultaten zijn terug te vinden in bijlage XV en de verwerking van de resultaten zijn te vinden in paragraaf 4.4.

2.6 Triangulatie

Door combinatie van onderzoeksmethoden kan het onderzoeksvraagstuk van meerdere kanten belicht worden. De gecombineerde onderzoeksmethoden zijn: literatuuronderzoek, diepte interviews met experts, brainstormsessies met opdrachtgevers, uitvoering van een Pilot bij Schipholgroup, rondetafelgesprek bij SchipholGroup en feedback van Business Focus experts op de verkregen resultaten en het concept benchmarkinstrumentarium. Deze mate van triangulatie draagt bij aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Hoofdstuk drie bevat het theoretisch kader. In het theoretisch kader wordt relevante literatuur beschreven die betrekking heeft op de beantwoording van de onderzoeksvraag en deelvragen. De begrippen, benchmarken, beoordelingscriteria, Business Focus en inkoopfunctie zijn hierin toegelicht.

3.0 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zijn de resultaten uit het literatuuronderzoek beschreven en vergeleken. De kernbegrippen: benchmarken, beoordelingscriteria, Business Focus en inkoopfunctie worden hier chronologisch behandeld. In de conclusie wordt ingegaan op de toegevoegde waarde van dit afstudeeronderzoek ten opzichte van de literatuur.

3.1 Benchmarken

In deze paragraaf wordt beschreven wat wordt verstaan onder benchmarken in de context van dit afstudeeronderzoek. Deelvraag "Welke type benchmark is voor binnen de speciale sector het meest geschikt?" wordt hier beantwoord.

Gelderman en Albronda (2013, p. 265) stellen dat benchmarken een continu systematisch proces is waarbij producten, diensten en werkprocessen van een organisatie vergeleken worden met die van de best presterende organisatie op dat gebied.

Camp (2013, p. 221) stelt dat benchmarken een doorlopend proces is het afmeten van producten, diensten en praktijken tegen de sterkste concurrenten of bedrijven die als industriële leiders worden erkend.

Bovenstaande definities over benchmarken vullen elkaar aan en geven duidelijk weer dat het van belang is om continue een vergelijking te maken met de beste van de beste, over vooraf bepaalde elementen.

Benchmarken is een managementinstrument dat verder gaat dan het traditionele concurrentieonderzoek, waarbij de visie van de organisatie zich te veel richt op de eigen branche of op de directe concurrent. Benchmarking kan dienen als hulpmiddel om, naast de bestaande, ook totaal nieuwe en innovatieve inkoopstrategieën en processen te ontwikkelen voor organisaties binnen de speciale sector. Dit hulpmiddel wordt veel toegepast door inkoop, logistiek en productiemanagers die behoefte hebben aan een model dat inzicht geeft in de manier waarop benchmarking binnen en buiten de organisatie opgezet moet worden. Het doel van benchmarking is ketenprocessen beter in beeld te brengen om zodoende een voorsprong te kunnen opbouwen op de concurrerende organisaties. (Albronda, 2013, p. 265) Er zijn vier vormen van benchmarking:

- Interne benchmarking

Interne benchmarking betekent dat de vergelijking intern plaatsvindt binnen het eigen bedrijf. Deze vorm is eenvoudig uit te voeren, omdat hier geen vertrouwelijkheidsvraagstukken bestaan. Daarbij zijn de resultaten beperkt omdat de scope alleen intern gericht is.

- Externe benchmarking

Externe benchmarking is het eigen bedrijf vergelijken met concurrenten. Deze vorm kent het probleem dat vertrouwelijkheid van informatie bij concurrenten een grote rol speelt. De resultaten hiervan zijn wel interessant deze zullen namelijk leiden tot nieuwe ideeën.

- Functionele benchmarking

Functionele benchmarking houdt in dat men onderzoek doet bij bedrijven die zich wel in dezelfde sector bevinden, maar geen directe concurrenten zijn. Omdat deze organisaties geen directe concurrenten zijn, is het relatief eenvoudig om informatie uit te wisselen, zonder dat vertrouwelijkheidsvraagstukken aan de orde zijn.

De kans dat grensverleggende resultaten worden behaald, is bij functionele benchmarking groter dan bij interne en externe benchmarking. Dat komt omdat bij functionele benchmarking de problematieken van de verschillende bedrijven vaak herkenbaar zijn, maar niet overeenkomen.

- Generiek benchmarking

Generieke benchmarking gaat over het vergelijken van processen en activiteiten bij organisaties uit andere branches. De kans op het verkrijgen van grensverleggende resultaten is hier het meest aanwezig. Het is echter moeilijker de betrokkenen te stimuleren om aan het benchmarkingproces deel te nemen. Dit komt door de grotere verschillen tussen organisaties.

(Albronda, 2013, pp. 265 - 266)

Deelconclusie

Benchmarken is het continue vergelijken van vooraf bepaalde elementen met de beste van de beste. Bovendien zijn er volgens Gelderman en Albronda (2013, p. 265) vier verschillende manieren van benchmarken. De generieke benchmark is van toepassing op dit afstudeeronderzoek. De organisaties binnen de speciale sector bevinden zich namelijk in andere branches. Daarbij is de kans op het verkrijgen van de meest grensverleggende resultaten hier het meest aanwezig. Het is echter wel lastig om betrokkenen te stimuleren, dus moet hier extra tijd in worden geïnvesteerd.

3.2 Business Focus

In deze paragraaf wordt het kernbegrip inkopen met Business Focus toegelicht. Dit wordt beschreven op basis van twee experts op het gebied van inkopen en business. Voor het inkopen met Business Focus zijn twee experts in twee boeken aan het woord. Namelijk de heer Rietveld (Inkoop een nieuw paradigma, 2010) en de heer Wittmaekers (InkoopPraktijk A, 2015)". Deelvragen "Wat houdt inkopen met Business Focus in?" en "Wat is de grondlegging van inkopen met Business Focus?" worden hier beantwoord.

Rietveld (2010, p. 59) heeft het over business gedreven inkopen. Dit betekent wat inkoop vermag bij te dragen aan het businesssucces. Leveranciers en hun mogelijkheden worden het vertrekpunt van de businessmodellen van de toekomst. De levensvatbaarheid van die businessmodellen hangt af van het vermogen van de organisatie om samen met haar leveranciers waarde te creëren. Dat wordt bedoeld met inkoopgedreven business.

Wittmaekers (2015, p. 10) heeft het over inkopen met Business Focus. Dit betekent het richten van de organisatie doelstellingen naar de klant (diegene die ervoor zorgt dat de organisatie geld binnen krijgt). Hierin wordt de klant als vertrekpunt beschouwd tijdens het uitvoeren van inkoopprocessen. Bovendien is de klant de focus waar de organisatie zich op richt om onderscheidend vermogen en bestaansrecht te behouden.

3.2.1 Oorsprong

De oorsprong van Business Focus ligt bij Michigan State University (MSU). MSU heeft het Value & Supply Chain model ontwikkeld. De bewustwording die hier achter zit is dat uiteindelijk interne beschikbaarheid van goederen en diensten in een samenwerking tussen leveranciers en eigen organisatie wordt omgezet in een prestatie waar een klant waarde aan toekent. Dit model maakt duidelijk dat er meerdere Supply Chains binnen een organisatie aanwezig zijn. In feite wordt de Supply Chain van de organisatie in stukjes gehakt en is het hierom makkelijker focus aan te brengen in de acties en afhankelijkheden van anderen.

Dit Value & Supply Chain model geeft de positie van de inkoopfunctie weer. De inkoopfunctie is een onderdeel van de Supply Chain van een organisatie. Vanuit de Value Chain worden binnen de organisatie Visie, Missie en beleid geformuleerd aansluitend op de door de klant gepercipieerde waarde. Hier gaat het over het onderscheidend vermogen, de versterking van de concurrentiepositie en het bestaansrecht van organisaties. De inkoopfunctie heeft hier invloed op vanwege het toenemende aantal leveranciers. Deze strategische positionering benadrukt de klantfocus van inkoop.

Inkoop aan de voorkant (klanten) van de organisatie, niet primair aan de achterkant (leveranciers). Want leveranciers zijn slechts een gevolg, de klant is de oorzaak. Value Chain bestaat uit verschillende schakels en op iedere schakel kan waarde toevoeging plaatsvinden. Het is de zaak om uit te zoeken op welke schakel de klant vindt dat de meeste kenmerkende waarde toevoeging wordt gedaan. (Wittmaekers, 2015, pp. 65-72)

Supply Chain Inkoop

Inkoop is een van de Supply Chains binnen de Supply Chain van de organisatie richting de Value Chain van de organisatie. Inkoop heeft vier doelen waar zij zich aan moeten committeren om te zorgen dat de Value Chain van een organisatie voldoende wordt ondersteund. De vier inkoopdoelen zijn: Beschikbaarheid, Risico, Waarde en Geld. Beschikbaarheid van spullen, diensten en informatie. Risico's bestaande uit financiële risico's, juridische risico's, maatschappelijke risico's of persoonlijke risico's. Waarde is bijvoorbeeld het feit dat we het alleen recht krijgen van een leverancier om een bepaald product te verkopen, een voorsprong die we krijgen op onze concurrent. Dit alles vertaalt zich in geld, meer omzet en minder kosten is ook winst. Uiteindelijk bepalen deze prestaties het imago en is het imago een uitwerking van de positieve samenwerking met collega's en leveranciers. Inkoop verkoopt eerst de vent, dan pas de tent. Persoonlijke marketing speelt hierin een grote rol. (Wittmaekers, 2015, pp. 73 - 78)

Deelconclusie

De definitie die het beste past in dit afstudeeronderzoek is de definitie van Wittmaekers (2015, p. 10). Er is namelijk, maar één reden “waarom er wordt ingekocht”. Dat is omdat organisaties klanten hebben die voor de prestatie van de organisatie willen betalen. Dit kan doordat men facturen betaald, maar het is ook mogelijk door het beschikbaar stellen van budgetten vanuit de overheid (speciale sector). De speciale sector organisaties zijn hier een voorbeeld in. Zij krijgen namelijk voor een deel budget beschikbaar van de overheid en voor een deel krijgen zij geld door de prestatie aan de klanten te verkopen. De inkoper vraagt de leverancier om een bepaalde prestatie en die prestatie kost geld. Geld is in deze situatie het gevolg van de geleverde prestatie. Uiteindelijk draait het binnen inkoop over het managen van prestaties en heeft het managen van prestaties een impact op het realiseren van klanttevredenheid. Inkoop heeft invloed door de prestaties zo goed mogelijk te managen voor een bepaalde prijs. De oorsprong van Business Focus vormt de gedachtegang van hoe de Supply Chain “inkoop” mag functioneren naar Value Chain van de organisatie en uiteindelijk naar de klant. Deze oorsprong vormt de basis voor de benchmarkinstrument.

3.3 Inkoopfunctie

In deze paragraaf wordt het kernbegrip inkoopfunctie toegelicht. Dit kernbegrip wordt beschreven vanuit (Alrbonda, 2013) en vanuit (Wittmaekers, 2015). Deelvraag “Waaruit bestaat de inkoopfunctie?” wordt hier beantwoord.

De inkoopfunctie is het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten van externe bronnen te betrekken. Aanvullend wordt beschreven dat de taak van de inkoopfunctie is: het ervoor zorgen dat de juiste producten van de juiste kwaliteit op de juiste tijd op de juiste plaats in de juiste hoeveelheden tegen de juiste prijs beschikbaar zijn voor de organisatie. (Alrbonda, 2013, p. 22)

De inkoopfunctie van een organisatie bestaat uit iedereen die, direct of indirect te maken heeft met het doorlopen van inkoopprocessen. Dit is breder dan de inkoopafdeling. De taak van de inkoopfunctie slaat op het behalen van onderscheidend vermogen en bestaansrecht. Binnen deze taak staat de klant centraal. (Wittmaekers, 2015, p. 4)

Deelconclusie

De definitie van (Alrbonda, 2013) heeft als uitgangspunt de interne klant. Terwijl de definitie van (Wittmaekers, 2015) meer gericht is op het behalen van onderscheidend vermogen en bestaansrecht. Aangezien Business Focus het kern begrip van het onderzoek is en hierin de klant centraal staat, voldoet de definitie van de heer Gelderman en mevrouw Albronda niet. De definitie van de heer Wittmaekers past het meest in dit onderzoek omdat deze definitie in lijn is met de Business Focus.

3.4 Inkoopmodel als kapstok

In deze paragraaf wordt bepaald welk inkoopmodel het meest geschikt is als kapstok voor dit afstudeeronderzoek. Deze overweging komt voort uit resultaten van oriënterende interviews en kennis die is opgedaan uit de Minor Inkoopmanagement aan de Hogeschool Rotterdam. Deelvraag "Welk model dient als kapstok voor het uitvoeren van een benchmarkproces?" wordt hier beantwoord.

Variabelen die uit de oriënterende interviews werden opgemaakt worden in tabel 3.4 weergegeven.:

Eisen	Definitie
1. Benchmarken	Continue vergelijken van vooraf bepaalde elementen met de beste van de beste.
2. Business Focus	Het richten van organisatie doelstellingen naar de klant die aan de basis staat van alles wat met inkoop te maken heeft.
3. Collega benadering	De meting van de samenwerkingstevredenheid tussen de inkoopprofessional en de bijvoorbeeld projectleider/opdrachtgever.
4. Inkoopfunctie	De inkoopfunctie van een organisatie omvat iedereen die direct of indirect bijdraagt aan het uitvoeren en realiseren van inkoopprocessen.
5. Inkoopproces	Het proces waar de inkoopfunctie mee werkt om te zorgen dat behoeften en prestaties worden samengebracht en uitgevoerd.
6. Klantwaarde	Het beeld van de behoefte van de klant die betaalt voor de prestaties van de organisatie.
7. Leveranciers benadering	De meting van de samenwerkingstevredenheid over de inkoopfunctie door de leverancier.

Tabel 3.4 Opsommingstabel, Vreugdenhil 2016

Het beste inkoopmodel zal fungeren als kapstok voor dit afstudeeronderzoek. De eisen aan de kapstok zijn hierboven geformuleerd. De eisen die gesteld worden aan de kapstok van het onderzoek komen voort uit oriënterende interviews met de opdrachtgevers. Deze zijn te vinden in bijlage II. De ervaringsdeskundige werkt met het DPBOI-Model. De Business Focus expert heeft het InkoopModel aanbevolen. Aansluitend is vanuit de Minor Inkoopmanagement aan de Hogeschool Rotterdam een aantal inkoopmodellen behandeld. Namelijk het racewagenmodel, het ontwikkelingsmodel van Keough, het ontwikkelingsmodel van Van Weele en het MSU+ model. Deze modellen worden meegenomen in de vergelijking op basis van de gestelde eisen vanuit de oriënterende interviews met opdrachtgevers. De beschreven modellen zijn uitgewerkt in bijlage XI. Het model wat het meeste past in dit afstudeeronderzoek wordt hieronder toegelicht.

Nu de bestaande inkoopmodellen geanalyseerd zijn, wordt op basis van de opgestelde eisen een vergelijking gemaakt tussen elk van deze modellen. Tabel 3.4.1 geeft op de verticale as de eisen weer en op de horizontale as de modellen weer.

Figuur 3.4 InkoopModel, Wittmaekers 2015

Vergelijking Model → Labels↓	Racewagenmodel	Keough	Ontwikkelingsmodel Van Weele	MSU	DPBOI	InkoopModel
1. Benchmarken	x	x	x	x	x	x
2. Business Focus						x
3. Collega benadering	x		x			x
4. Inkoopfunctie	x		x		x	x
5. Inkoopproces	x	x	x	x		x
6. Klantwaarde						x
7. Leveranciers benadering	x		x	x		x

Tabel 3.4.1 Vergelijkingstabel



Deelconclusie

Elk inkoopmodel kan worden ingezet om te kunnen benchmarken. Alleen het InkoopModel heeft de Business Focus benadering als basis. Verder komt de collega benadering alleen voor bij het Racewagenmodel (interne klant), het Ontwikkelingsmodel van Van Weele en het InkoopModel. De inkoopfunctie benadering komt bij het Racewagenmodel, het inkoopontwikkelingsmodel van Van Weele en bij het InkoopModel naar voren. Het inkoopproces komt bij elk van de modellen naar voren behalve bij het DPBOI model. De klantwaarde beschrijving komt alleen naar voren in het InkoopModel omdat deze als basis de Business Focus heeft. Ten slotte komt de leveranciersbenadering alleen terug bij het Racewagenmodel, het inkoopontwikkelingsmodel van Van Weele, het MSU+ model en het InkoopModel. Uiteindelijk kan worden geconcludeerd dat de kapstok waarmee het onderzoek wordt voorgezet het InkoopModel (zie figuur 3.4) is omdat deze de meeste eisen bevat die van toepassing zijn op de onderzoeksvraag.

3.5 Beoordelingscriteria

In deze paragraaf wordt beschreven wat beoordelingscriteria zijn en welke van belang zijn om inkopen met Business Focus te kunnen meten. Nu de kapstok is gekozen kunnen aan de hand daarvan beoordelingscriteria worden opgesteld. Deelvraag " Welke beoordelingscriteria dragen bij aan het meten van Business Focus?" wordt hier beantwoord.

Om continue de inkoopfunctie te vergelijken met de beste van de beste, zijn beoordelingscriteria nodig. Het woord criteria betekent: beslissend kenmerk. Criteria kunnen gemeten worden door het stellen van vragen. Het is daarom van belang om de juiste vragen te koppelen aan de gestelde criteria voor het uitvoeren van een benchmark. (www.VanDale.nl, 2016)

Deelconclusie

Criteria zijn beslissende kenmerken. Samen met het InkoopModel als kapstok kunnen beslissende kenmerken worden geformuleerd zodat de mate van Business Focus van de inkoopfunctie kan worden gemeten.

3.5.1 InkoopFunctie in het InkoopModel

De waardeperceptie van de klant (hij of zij die ervoor zorgt dat uw organisatie of onderneming geld ontvangt in ruil voor de door organisatie geleverde prestatie) vormt het beginpunt. Deelvraag "Uit welke onderdelen bestaat het InkoopModel?" wordt hier beantwoord.

Vanuit de waardeperceptie ontstaat de visie en missie van de organisatie, dit zal leiden tot beleidsmatige uitgangspunten die voor de medewerkers een richting aangeven.

In de ideale wereld wordt dit vertaald naar een algemeen beleid, dit is het strategische aspect van inkoop. Vanuit het algemeen beleid wordt het inkoopbeleid opgesteld en vanuit het inkoopbeleid het inkoopafdelingsbeleid. In het inkoopafdelingsbeleid komen afdelingsdoelstellingen naar voren en uiteindelijk doelstellingen voor inkoopmedewerkers. Hier kan de inkoopfunctie onderscheidenheid en bestaansrecht realiseren. Uiteindelijk bepaalt de klant of dat gelukt is. De klant staat aan de basis van alles wat met inkoop te maken heeft. Dit wordt ook wel de Business Focus in onze propositie genoemd. InkoopVerbetering moet altijd via het inkoopbeleid richting het InkoopProces worden vertaald. Verbeteringen hebben vaak te maken met veranderingen en zonder beleidsmatige ondersteuning en vertaling naar individueel doelstellingen gaat dat niet gebeuren. (Wittmaekers, 2015, pp. 48 - 53)

Daarbij vormen doelstellingen een belangrijke kans op het gebied van InkoopMarketing. Het is de bedoeling de ander zijn of haar doelstellingen te realiseren. Uiteindelijk moeten alle goede voornemens vertaald worden naar actie in de praktijk dus naar het InkoopProces om waarheid te worden. In de praktijk vloeit hieruit de organisatie, rapportage en rollen & verantwoordelijkheden. (Wittmaekers, 2015, pp. 48 - 53)

3.5.2 InkoopProces in het InkoopModel

Het InkoopProces bestaat uit zes stappen: Specificeren, Selecteren, Contracteren, Bestellen, Managen en Evaluatie. Per stap wordt toegelicht wat de uitgangspunten zijn.

Specificeren

Specificeren begint op het moment dat behoefte ontstaat. Er is echter geen behoefte naar een product of dienst, maar naar de beleving van het resultaat van de beschikbaarheid van dat product of dienst. De stap wordt afgerond met een definitieve overkomst over wat iedereen verwacht wat er gaat gebeuren nadat het product of dienst is gekocht. Binnen specificeren gaat het om belanghebbenden en belangen. De verwachting die de belanghebbenden hebben van hun belangen moeten worden vertaalt naar specificaties. Pijlers binnen de specificatiefase zijn: *Behoeft bepaling, Behoeft evaluatie, Behoeft specificatie en Specificatie evaluatie.* (Wittmaekers, 2015, pp. 48 - 53)

Selecteren

Een leverancier wordt gekozen op basis van de belangen van de belanghebbenden uit de specificatiefase. Het is van belang dat de prestatie van de leverancier aansluit op de belangen van de belanghebbenden in relatie tot de prestatie van de organisatie richting de klant. Van belang is of marktonderzoek structureel of incidenteel wordt gedaan. Bovendien is het van belang of leveranciers worden beoordeeld aan de hand van de prestatie die zij kunnen leveren tot aanvulling van de prestatie van de organisatie. Dit kan namelijk worden gemeten in het offertetraject. Pijlers binnen de selectiefase zijn: *Marktonderzoek, Leveranciersbeoordeling en Offertetraject.* (Wittmaekers, 2015, pp. 48 - 53)

Contracteren

Het contracteren is de afsluitende stap van de twee voorbereidende stappen in het inkoopproces. Hier staat de vertaling naar de praktijk centraal. Goed bedoelde voornemens moeten in de praktijk worden gebracht. Succesvolle resultaten worden het meest bereikt als het contracteren vooral is gericht op het maken van duidelijke afspraken over wederzijdse prestaties. Maximale juridische zekerheid is niet de reden waarom inkopers zouden moeten contracteren. De reden zou moeten zijn de prestaties van de leverancier in relatie tot de prestaties van de organisatie te managen. Vermijd daarom abstracte woorden en aanduidingen, deze zijn niet te meten. Pijlers binnen de contractfase zijn: *Contract opstellen, Onderhandelen, Contract tekenen en Contractimplementatie.* (Wittmaekers, 2015, pp. 48 - 53)

Bestellen

Het bestelproces wordt vaak gezien als operationele inkoop. Vaak worden bestelsystemen zodanig ingericht zodat gebruikers decentraal bestellingen plaatsen. De inkopers richten zich dan op tactische/strategische aspecten binnen inkoop. Het is echter precies de plek waar alle goede voornemens uit de vorige fasen waarheid worden. Het bevat de meest kenmerkende tegenprestatie van de klant ten opzichte van de leverancier, namelijk de betaling. Dit is de belangrijkste reden waarom een leverancier zaken wil doen. Vaak worden in deze fase van het proces ontzettend veel brandjes geblust (reactief). Pijlers binnen de bestelfase zijn: *Bestel aanvraag, Opdracht bevestiging, en Ontvangst Factuurbetaling.* (Wittmaekers, 2015, pp. 48 - 53)

Managen

De essentie van deze fase gaat over het krijgen van de prestaties die de organisatie nodig heeft, zoals in het ideale geval afgesproken zou moeten zijn. Op een gegeven moment gaat men door met de dagelijkse praktijk. Tevredenheid gaat hier nu een rol spelen. Tevredenheid is gebaseerd op mensen. Mensen zijn bewegende doelen en het referentiekader van mensen veranderd continu. Het is daarom van belang dat in de eerste drie fasen van het proces hier rekening mee is gehouden. Is er flexibiliteit binnen de afspraken met de leverancier? Zo niet, dan wordt het veelal managen van geld. Pijlers binnen de management fase zijn: *Prestatie meting / SLA's, Bijsturen, Prestatiemeting / KPI's en Rapportage.* (Wittmaekers, 2015, pp. 48 - 53)

Evaluatie

Wat heeft een ieder geleerd van de eerdere fasen in het proces? Het is van belang om naar de eigen organisatie te kijken. Waar was een ieder tevreden over? Waar was een ieder ontevreden over? Neem deze feedback mee in de volgende specificatiefase, zodat kansen en mogelijkheden worden gebruikt in de volgende inkoopprocessen. Pijlers binnen de evaluatiefase zijn: *Vendor rating en Resultaat meting.* (Wittmaekers, 2015, pp. 54 - 57)

3.5.3 InkoopMarketing in het InkoopModel

InkoopMarketing bestaat uit de relatie van de inkoopprofessional met de collega en de leverancier. Dit wordt hieronder toegelicht.

InkoopMarketing ontvangt input vanuit de InkoopFunctie, de collega en de leveranciers. Vanuit de InkoopFunctie bepalen beleid, rollen en verantwoordelijkheden de vorm en inhoud van de organisatie. Doormiddel van een samenwerkingstevredenheidsmeting kan worden gemeten wat de input is vanuit de samenwerking met de collega en met de leverancier. Binnen deze samenwerkingstevredenheidsmeting komen houding en instelling over de uitvoering tijdens de inkoopprocessen aan bod. Binnen InkoopMarketing is het ook van belang om juist af te stemmen wat, aan wie wordt gerapporteerd. De rapportage laat zien wat er behaald is de afgelopen periode. Hierdoor geeft inkoop een beeld af naar de collega en leverancier. (Wittmaekers, 2015, pp. 48 - 53)

Om succesvol resultaten te rapporteren is het verstandig om eerst afspraken te maken over de te leveren prestaties en over de op te leveren resultaten. Vervolgens is het de vraag wie zijn daadwerkelijk lezer van de rapportages. Dit kunnen collega's, leveranciers maar ook klanten zijn. Bij het rapporteren is het van belang wat anderen vinden van de resultaten. Niet wat de inkoper zelf vindt van de resultaten. Indien de lezers tevreden zijn dan is het goed, zo niet dan hebben ze altijd gelijk. (Wittmaekers, 2015, pp. 48 - 53)

Vanuit de samenwerkingstevredenheidsmeting kunnen doelstellingen en afspraken worden geformuleerd wat via InkoopVerbetering kan worden geïmplementeerd in de InkoopFunctie en uiteindelijk kan worden gerealiseerd in het InkoopProces. Pijlers van de InkoopMarketing zijn: *Houding, Presentatie, Positionering, Organisatie en Resultaat en verkoop*. (Wittmaekers, 2015, pp. 58 - 60)

3.5.4 InkoopVerbetering in het InkoopModel

InkoopVerbetering is een verzameling van allerhande activiteiten die impact hebben op de andere drie onderdelen van het InkoopModel. De onderdelen waar verbeteringen betrekking op hebben worden onderverdeeld in Mensen, Middelen, Structuur, Supply en Value Chains.

Voordat verbeteringen plaats kunnen vinden, moet er een aanleiding zijn om te verbeteren. Meestal komen verbeteringen voort uit signalen vanuit het InkoopProces. Na de analyse volgt de definitie van de mogelijke verbeteringen. De definitie kan bestaan uit Mensen, Middelen, Structuur, Supply Chains en Value Chains. (Wittmaekers, 2015, pp. 61 - 63)

Mensen

Mensen vormen de essentiële rol bij iedere verbetering. Uiteindelijk moeten mensen inkopen in het InkoopProces. Daarbij kan men denken aan het opleiden van medewerkers, of het vinden van nieuwe collega's. Dit wordt vertaald naar het inkoopproces en via de inkoopfunctie. Pijlers vanuit de definitie mensen zijn: *Opleiding/coaching* (Wittmaekers, 2015, pp. 61 - 63)

Value Chains

De reden waarom men feitelijk alles doet is het creëren van een prestatie waar de klant zodanige waarde aan toekent, dat hij de prestatie wil afnemen in ruil voor een financiële bijdrage. Pijlers binnen de definitie Value Chains zijn: *Product ontwikkeling en Waarde perceptie*. (Wittmaekers, 2015, pp. 61 - 63)

Uiteindelijk moeten InkoopVerbeteringen gestalte gaan krijgen in het InkoopProces; daar worden goede bedoelingen vertaald naar tastbare resultaten. Alleen die vertaling moet niet direct in het InkoopProces worden gemaakt, maar via de InkoopFunctie en InkoopMarketing de weg vinden naar het InkoopProces. Alleen dan is er kans op daadwerkelijke blijvende verbetering. (Wittmaekers, 2015, pp. 61 - 63)

Deelconclusie

Beoordelingscriteria zijn beslissende kenmerken waaraan de inkoopfunctie wordt gemeten. De pijlers die beschreven zijn onder elk kopje zullen worden gebruikt voor invulling van het benchmarkinstrument. Hieraan worden vragen gekoppeld om de juiste informatie en resultaten te kunnen meten.

3.6 Trends en ontwikkelingen

Binnen het inkoopvak zijn twee opvallende trends en ontwikkelingen aanwezig. De twee trends en ontwikkelingen worden in deze paragraaf met elkaar vergeleken en bediscussieerd. Deelvraag "Wat is het verschil tussen business gedreven inkopen en inkopen met Business Focus?" wordt hier beantwoord.

Business gedreven inkoop

Volgens (Rietveld, 2010) is binnen inkoopland een inkooppeiland is gecreëerd. Dit is onbedoeld functioneel gedrag, gedrag dat het eiland in stand houdt. Het inkoopvocabulaire staat bol van de indrukwekkende termen. Inkoop krijgt weinig aansturing vanuit de top. Vandaar dat hij zelf bedenkt wat een interessant initiatief is om inkoop verder uit te bouwen. Een voorbeeld hiervan is het leveranciersmanagement. In lijn met het vorige punt bepaalt inkoop ook zijn eigen doelstellingen. Inkoop profileert zich als dienstverlener. Vooral bij belangrijke beslissingen laat de business inkoop helemaal links liggen. (2010, p. 36)

De rol van inkoop verandert met de levensfase van het businessmodel. Daaruit kan ook verklaart worden waarom inkoop in de meeste organisaties geen rol van betekenis speelt. Moderne inzichten en trends, zoals concentratie op kerntaken en uitbesteden, bieden wel degelijk baanbrekende kansen voor inkoop. Leveranciers spelen dan immers een toenemend belang in het businessmodel van veel organisaties en daarin ligt de voedingsbodem voor business gedreven inkoop. (2010, p. 43)

Bestaande inkoopmodellen zijn vaak geschikt om het senior management te overtuigen van de businesscase voor inkoop. Maar verder worden deze vooral binnen inkoop gebruikt voor het professionaliseren van inkoop en met veel aandacht voor de uitvoerende kant van inkoop. Het MSU-model spreekt weliswaar over acht strategische processen, maar in wezen bestaat dit model uit een volledige uitwerking van uitvoerende en daarmee operationele processen van inkoop, met hier en daar een uitstapje naar het tactische niveau. Het operationele inkoopniveau heeft de laatste tien tot twintig jaar veel body gekregen, maar op strategisch niveau is het angstig stil. Dit terwijl de bepalende elementen voor het succes van inkoop toch vooral in het strategische domein zitten. Nauwelijks geven deze modellen weer hoe inkoop in relatie tot de business succesvol kan zijn en wat de positie van inkoop in het businessmodel is. Hierdoor is er ruimte voor een nieuw inkoopmodel. (2010, p. 64)

Het bestaansrecht van inkoop bestaat uit de manifeste bijdrage die geleverd worden aan de doelstellingen van de organisatie, dit wordt ook wel business alignment genoemd. De inkoopverantwoordelijkheid ligt bij de resultaatverantwoordelijke manager. De business heeft dan ook een belangrijke rol te vervullen op inkoopgebied. Naarmate de inkoopfunctie substantiële bijdraagt aan de businessdoelstellingen, is het logisch dat de inkooprol van de business ook groeit. (2010, p. 64)

Er bestaat geen model dat de focus van de business voldoende benadrukt en door de inkoopfunctie wordt gevolgd. Het framework is geen ontwikkelingsmodel zoals het MSU-model. Ontwikkelingsmodellen zijn waardevol voor inkoopfunctionarissen om hun groeipad uit te stippelen. Het framework is eerder bedoeld als een blauwdruk om business gedreven inkoop gestalte te geven. Daarbij bestaat er geen best practice voor het positioneren en structureren van inkoop. (2010, p. 69) Het inkoopframework is beschreven in bijlage XII.

Uit onderzoek is gebleken dat er twee soorten inkoop zijn: klassieke inkoop en business gedreven inkoop. Klassieke inkoop heeft vooral te maken met kosten besparen. Het nieuwe inkopen waardoor doorbraken op het gebied van inkopen ontwikkelen blijven uit. Door gebrek aan aansturing bij inkoop ontwerpt de inkoper zelf zijn agenda. Dit is een gedachtegang die moet veranderen.

Ligt de kosten van inkopen op kosten dan gaat de kwaliteit omlaag, ligt de focus op kwaliteit dan gaan de kosten omlaag. Inkoop moet jagen op business benefits. Kernleveranciers moeten deel uit maken van het business model omdat zij complementaire prestaties hebben. Inkoop integreert in de lijn. (2010, p. 35)

Inkopen met Business Focus

Volgens (Wittmaekers, 2015) staat bij veel organisatie het professionaliseren van inkoop op de agenda. Op korte termijn wil de ene organisatie geld besparen vanwege de economische situatie. De andere organisatie is zichzelf ervan bewust dat de afhankelijkheid van de prestaties van de leveranciers hoog is, aangezien de prestatie van de leverancier bijdraagt aan de prestaties van de organisatie aan haar klanten en wil daarom professionaliseren. Weer een andere organisatie doet aan inkoopprofessionalisering omdat de trend is. (2015, p. 4)

De vraag die organisaties eigenlijk stellen is: Wat vinden anderen van ons? Uiteindelijk gaat het er om wat de collega en leverancier vindt van de bijdrage van de inkoopprofessional aan het realiseren van de verwachte prestaties en resultaten. Het beeld wat men van inkoopprofessionals heeft is nagenoeg het volgende: bespaarvarkentje, rechtmatig, onderhandelaar, beperkend, vertragend, gebrek aan integriteit, onbetrouwbaar, man zonder vrienden, bedreigend, betweterig, dwingend en gelijk hebbend. (2015, p. 3)

Traditioneel genoemde inkoopdefinities van Prof. Jan Telgen en Prof. Arjan van Weele luiden als volgt: "Alles waar de onderneming een factuur voor krijgt" (InkoopPraktijk A, 2015, p. 8) Het meest kenmerkende woord in deze definitie is "factuur". Wat staat er op een factuur? de prijs. Dus inkoop houdt zich bezig met prijzen. "Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsvoering tegen de voor de onderneming meest gunstige voorwaarden" (InkoopPraktijk A, 2015, p. 9). Meest gunstig wordt vaak gelezen als lagere prijs. De hele definitie is reactief geformuleerd. De input komen vanaf bedrijfsvoering dit betekent uitsluitend intern gericht. (2015, pp. 8-9)

In beide definities komt een belangrijk woord helemaal niet voor, namelijk "klant". Blijkbaar is dit tot nu toe nog niet interessant voor inkopers. Duidelijk mag zijn dat hier niet gesproken wordt over de interne klant, maar over de externe klant. Wat InkoopAcademie betreft schuilt hierin de Business Focus. (2015, p. 10)

Interne gericht inkopen wordt "lekker belangrijke inkoop" genoemd. Welke prestaties binnen de ene of andere categorie vallen verschilt per organisatie. Bij "belangrijke inkoop" staat de klant, dus geld verdienen, centraal. Bij lekker belangrijke inkoop staat besparen centraal. De klant kent aan lekker belangrijke inkoop immers geen waarde aan toe, dus moet er zo min mogelijk aan worden uitgegeven. Binnen organisaties is er zowel Business Focus inkoop als traditionele inkoop nodig.

Er is maar één reden waarom inkopers inkopen. Gewoon omdat organisaties klanten hebben die in ruil voor de prestatie geld beschikbaar stellen. Inkoop gaat niet primair over geld, maar over prestaties. De vraag ligt bij de leverancier om een bepaalde prestatie te leveren en die levering kost geld, dus geld is slechts het gevolg. Bedrijven besteden steeds meer diensten en producten uit. Dit leidt tot het onderling managen van prestaties van leveranciers in relatie tot de prestaties van de eigen organisatie die belangrijkste factor in het leveren van een tevreden stemmende prestatie naar de klant.

Inkoop gaat over het managen van prestaties en heeft enorme impact op het realiseren van klanttevredenheid. Als er dit er toe leidt dat men er geld aan over houdt dan is er sprake van winstgevendheid. (2015, p. 30)

Hierbij worden twee soorten inkoop onderscheiden: de inkoop van prestaties (goederen en of diensten) die de klant raken en prestaties die impact hebben op het bestaansrecht die concurrentiepositie, de continuïteit en verdien capaciteit van de organisatie. Dat noemt men bij InkoopAcademie " belangrijke inkoop". De tweede soort inkoop betreft prestaties die gekocht moeten worden omdat de organisatie bestaat en functioneert. Feitelijk zaken waar de klant niets van merkt. (2015, pp. 14-16)

Conclusie oud naar nieuw

Beide experts benoemen de oude benadering van inkopen en inkoopmodellen. Beide ontkrachten zij die benaderingen als traditioneel/klassiek. Uiteindelijk ziet de heer Rietveld de leverancier als vertrek punt en ziet de heer Wittmaekers de klant als vertrekpunt in strategisch perspectief. Daarbij wordt het inkoopframework door de heer Rietveld ontkracht. De heer Rietveld noemt namelijk het framework een blauwdruk dat de business gedreven inkoop een gestalte moet geven. Het gaat in dit geval over het positioneren van de inkooprol richting de business. De heer Wittmaekers benoemt dat een inkoper een unieke positie binnen de organisatie heeft. Hij is namelijk de enige die geen enkel direct belang heeft bij de uitkomst van een inkoopproces. Het maakt de inkoper namelijk niet uit wat het kost, want het is budget van een ander. Het maakt de inkoper niet uit of het wel of niet werkt, want hij hoeft er niet mee te werken. Het zal primair het probleem van een andere belanghebbende zijn. Daarom moet de inkoper zich niet bezig houden met positioneren. Die positie krijg je door goed de belangen van verschillende belanghebbenden te registreren. Vanwege deze overtuiging wordt nogmaals bevestigd dat het benchmarkinstrument moet worden opgebouwd met het InkoopModel van InkoopAcademie als kapstok.

3.7 Continue kwaliteit

Vanwege de continue meting die bij generiek benchmarken wordt vereist, is het van belang continue kwaliteit te garanderen in het benchmarkinstrument. Deelvraag "Hoe kan de kwaliteit van het benchmarkinstrument worden geoptimaliseerd?" wordt hier beantwoord.

Elk proces bestaat uit een aantal aspecten die tezamen het resultaat moeten opleveren. Deze aspecten zijn input, activiteiten, output, controle aan norm en bijsturing. Het belangrijkste hierbij is dat de output moet voldoen aan de normen die gesteld aan de input. Wanneer dit niet zo is moet er bijgestuurd worden of bij uitzondering moet de norm aangepast worden. Dit is een relkringprincipe die bewaakt dat de resultaten behaald worden. De meest gebruikte cyclus is het PDCA- cyclus van Deming. (Plan-Do-Check-Act) (Mulders, 2014, p. 128)

3.7.1 Plan

Hier worden verbeterafspraken gemaakt over de te bereiken resultaten. Deze verbeterafspraken zullen SMART geformuleerd moeten worden en fungeren eigenlijk als prestatie-indicator op basis waarvan het resultaat gemeten wordt. (Mulders, 2014, p. 129)

3.7.2 Do

Hier worden de verbeterafspraken gerealiseerd. Tijdens de uitvoering van de activiteiten worden telkens de opgeleverde resultaten afgemeten aan de vastgestelde prestatie-indicatoren. Van belang is om vast te stellen op welke wijze de metingen plaatsvinden. (Mulders, 2014, p. 129)

3.7.3 Check

Dit is de controle stap. Hierbij worden de gemeten resultaten vergeleken met de normen die vooraf opgesteld zijn. (Mulders, 2014, p. 129)

3.7.4 Act

Deze stap bestaat uit twee momenten: Re-act en Pro-act. Bij re-act wordt het proces bijgestuurd door de proceseigenaar. Dit wordt gedaan op basis van de resultaten van de prestatie indicatoren. In het geval dat het resultaat onder of boven de norm uitkomt, moet er worden bijgestuurd. Deze bijsturing bestaat uit het bedenken van activiteiten die erop gericht zijn het oorspronkelijke resultaat alsnog te behalen. Pro-act wordt gezien als de initiator van het model. Dit betekent dat er actief wordt gezocht naar verbeteringen om aan te brengen. In deze stap wordt vastgesteld of er mogelijk nieuwe verbeterafspraken moeten worden gemaakt. (Mulders, 2014, p. 129)

Deelconclusie

Deze stappen vormen de basis voor de continue kwaliteit van het benchmarkinstrument. Dit wordt beschreven in de aanbevelingen en het implementatieplan.

3.8 Conclusie theoretisch kader

In het theoretisch kader is toelichting gegeven op de kernbegrippen: benchmarken, beoordelingscriteria, Business Focus en inkoopfunctie. Het InkoopModel en haar elementen zijn uitgebreid toegelicht. De oorsprong van Business Focus vormt de gedachtegang voor het gehele afstudeeronderzoek. De discussie in de literatuur over de ontwikkelingen binnen inkoop geven duidelijk aan dat op strategisch niveau behoefte is aan een gedragen instrument dat kan worden ingezet om inkoop op strategisch gebied aanwezig te laten zijn. Hier wordt de Value Chain van de organisatie richting de klantwaardeperceptie zo goed mogelijk vervuld. Dit onderzoek voegt kennis toe op het gebied van het meten van de mate van Business Focus en inkoopfunctie ontwikkeling. Op basis van deze Value-en Supply Chain benadering en het InkoopModel van InkoopAcademie wordt dit onderzoek verder uitgewerkt.

Inkopen betekent het voorzien in de behoefte van de collega wat uiteindelijk ervoor zorgt, dat de leverancier waarmee uiteindelijk wordt samengewerkt bijdraagt aan de prestatie van de organisatie richting de uiteindelijke klant.

In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten weergegeven. Per onderzoeksresultaat is een deelconclusie geformuleerd, dit fungeert als input voor de conclusie in hoofdstuk vijf.

4.0 Onderzoeksresultaten

Na de uitvoering van de context analyse, beschrijving van het onderzoeksontwerp en het theoretisch kader worden de onderzoeksresultaten beschreven. Deze onderzoeksresultaten zijn voortgekomen uit de opgestelde onderzoeksvraag.

4.1 Trainingsdag InkoopAcademie

Tijdens de trainingsdag is kennis opgedaan over traditionele denkbeelden en nieuwe denkbeelden over inkoop. Vervolgens is kort het InkoopModel geïntroduceerd. De trainingsdag vond plaats op 30 maart 2016 in Hilversum bij InkoopAcademie. De training werd gegeven door de heer Wittmaekers. Uit de trainingsdag zijn een aantal punten opgemaakt en beschreven. Deelvraag "Wat houdt inkopen met Business Focus in?" wordt hier beschreven.

Traditioneel denkbeeld

Over het algemeen worden inkopers als knelpunt gezien. Leveranciers en collega's zien de inkoper als: bespaarvarken, man zonder vrienden, onderhandelaar, onbetrouwbaar, beperkende factor, vertragende factor en als betweter. Dit is een imago wat ontstaan is vanuit de traditionele inkoop benadering. Inkopers denken volgens de Kraljic-methode een machtspositie te hebben. Maar macht hoor je te verdienen en niet jezelf toe te eigenen. Uiteindelijk gaat het erom wat de ander van jou vindt en niet wat jij van jezelf vindt. Het zou beter zijn als men de inkoper ziet als gastvrij persoon. Iemand die toegevoegde waarde levert. Het gaat over het beeld wat anderen van de inkoper hebben.

Binnen het inkoopproces van Van Weele zijn de eerste drie stappen tactisch en zijn de laatste drie stappen operationeel. Waarin bewaken vaak negatief wordt opgevat, omdat hier de inkoper als een soort politie agent wordt neergezet om te zorgen dat alles volgens de regels verloopt. De stap nazorg klinkt als frustrerend waarbij het beeld geschetst om voor iemand te zorgen die het zwaar heeft. Daarom worden de laatste twee stappen, bewaken en nazorg vervangen door Managen en Evalueren. Het opvallende is dat de eerste drie stappen één dag tot zes maanden duren en de laatste twee stappen, één tot tien jaar, want dit gaat over het contract. Men beweert dat de besparing in de eerste drie stappen moet worden gemaakt. Terwijl in de andere tien jaar van alles fout gaat.

Nieuw denkbeeld

In die laatste tien jaar zou geld verdiend moeten worden. Inkopers willen zich graag positioneren door geld te besparen, maar 5% is financieel verantwoordelijk en de andere 95% niet. Eigenlijk vormt in het stapje contracteren het resultaat van de twee stappen ervoor specificeren en selecteren. En worden alle goede voornemens, werkelijkheid in de stap bestellen. De stap bestellen wordt als operationeel beschouwd, hier vind elke dag of regelmatig het contact plaats met de leveranciers. Daarom kan worden gesteld dat de eerste drie stappen geld hebben gekost en de laatste drie stappen geld hebben opgeleverd. We spreken dan ook van een inkoopfunctie in plaats van een inkoopafdeling. We moeten samen namelijk werken naar een gemeenschappelijk doel om geld te verdienen. Je werkt samen in een groep en hier is de inkoopprofessional de specialist op het gebied van inkoop. Maak vrienden zodat samen met leveranciers en collega's het maximale resultaat kan worden behaald richting de klant.

Deelconclusie

InkoopAcademie neemt geen genoegen met het traditionele denkbeeld van inkoop op dit moment. De organisatie ziet in dat er binnen inkoop te veel nadruk is gelegd op geld besparen en uitknippen van leveranciers. Dit negatieve imago wordt doorbroken als inkopers gaan inkopen met Business Focus. Dit kan door te investeren in prestaties waar anderen wat aan hebben. Waardoor de focus wordt gelegd op geld verdienen in plaats van geld besparen. De volledige uitwerking van de trainingsdag is te vinden in bijlage XIII.

4.2 Diepte interviews

Om deelvraag "Wat is binnen de speciale sector bekend over inkopen met Business Focus? te beantwoorden zijn er diepte interviews gehouden met inkoopexperts bij organisaties binnen en buiten de speciale sector. De diepte interviews hebben plaatsgevonden bij 1. Nederlandse Spoorwegen; 2. Tennet; 3. Havenbedrijf Rotterdam; 4. Oasen; 5. SchipholGroup; 6. Joulz; 7. Holland Casino. Aan de hand van de analyse methode "labelen" zijn de interviews geanalyseerd. De analyse is verdeeld in twee onderwerpen: "Algemeen over benchmarkinstrument" en "Inhoudelijk over InkoopModel dit is weergegeven in bijlage x.

4.2.1 Algemeen over benchmarkinstrument

De inkoopexperts geven aan wat zij over het algemeen verwachten van het benchmarkinstrument. Zeven van de zeven organisaties geeft aan interesse te hebben in een benchmark. Hierdoor ontstaat er een nieuwe verbeterpotentieel voor de inkoopfunctie. Vier van de zeven vindt het belangrijk om samenwerking naar de business te garanderen en dit te vertalen naar de leverancier. Vier van de zeven organisaties geeft ook aan dat competenties die inkopers bezitten van groot belang zijn. Waarbij vier van de zeven organisaties ook aangeeft om deel te nemen aan de vervolg Pilots na het afstudeeronderzoek.

4.2.2 Inhoudelijk over benchmarkinstrument

De inkoopexperts hebben ook de mogelijkheid gekregen om inhoudelijk op de concept criteria in het InkoopModel te reageren. Vijf van de zeven organisaties geeft aan dat de gerichtheid naar leveranciers van belang is. Dit wordt ondersteund door vier van de zeven organisaties om business alignment meer terug te laten komen in de criteria. Echter geven vier van de zeven organisaties aan dat de criteria vooral gebaseerd op de klant moeten zijn. Tevens vinden vier van de zeven organisaties dat professionalisering centraal moet zijn in de vraagstelling en criterium. Twee van de zeven organisaties acht de competenties van belang. Drie van de zeven organisaties vindt het van belang dat ontwikkel potentiëlen worden gemeten. Twee van de zeven organisaties vindt dat zelfanalyse van de inkoopprofessional van belang is. Ten slotte hechten vier van de zeven organisaties waarde aan contractbeheer, waardoor zowel de collega als de leverancier gemanaged kan worden.

Deelconclusie

De resultaten worden vergeleken met het theoretisch kader. Volgens de inkoopprofessionals moet de nadruk van het benchmarkinstrument zijn dat de business zo goed mogelijk kan worden ondersteund in samenwerking met de leveranciers. Dit staat gelijk aan business alignment en business gedreven inkoop. Terwijl in dit benchmarkinstrument vooral inkopen met Business Focus centraal staat, waarbij in alle facetten de klant als vertrek punt wordt beschouwd. Tijdens de diepte interviews konden geen letterlijke beoordelingscriteria geformuleerd worden. Dit neemt niet weg dat de onderdelen die zij van belang achten wel in overweging terug komen in tijdens de brainstormsessies.

4.3 Brainstormsessies

Na het continue vergaren van informatie uit de literatuur, de trainingsdag en benaderen van het werkveld van inkoopprofessionals, is in regelmaat overlegd met de directeur van InQuest en InkoopAcademie om te bepalen wat de juiste beoordelingscriteria en vragen zijn om de mate van inkopen met Business Focus te kunnen meten. Deelvraag "Welke beoordelingscriteria dragen bij aan het meten van Business Focus?" wordt hier beantwoord.

Business Focusexperts beschouwen de volgende punten van belang voor de beoordelingscriterialijst:

- Grondlegging Value & Supply Chain model in samenwerking met als kapstok het InkoopModel.
- De tevredenheid over samenwerking met de business.
- De tevredenheid over samenwerking met de leverancier.
- De klant als vertrek punt.

De Business Focus experts beschouwen de volgende punten wel van belang, maar niet haalbaar voor in dit afstudeeronderzoek.

- Competenties van inkoopprofessionals.
- Ontwikkel potentiëlen.

De Business Focus experts beschouwen het volgende punt niet van belang voor dit afstudeeronderzoek.

- Zelfanalyse

Competenties van inkoopprofessionals zijn der mate interessant om toe te voegen aan het benchmarkinstrument. Helaas zal hiervoor extra onderzoek moeten plaatsvinden. Het ontwikkelpotentieel heeft te maken met de beoordelingsmethodiek. Er zijn nog geen stadia bekend waarin een organisatie zich bevindt omtrent het meten van Business Focus. Hier zal ook extra onderzoek naar gedaan moeten worden. Beide punten worden meegenomen in de aanbeveling. Zelf- analyse vindt al plaats, omdat de respondenten mee willen doen met het benchmarkinstrument.

Deelconclusie

Twee punten worden meegenomen in de aanbeveling en er kan op basis van de theorie en interviews een conceptlijst met beoordelingscriteria en vragen worden uitgezet door middel van een Pilot binnen SchipholGroup. Deze lijst is te vinden in BIJLAGE XIV.

4.4 Pilot

Op de conceptlijst met beoordelingscriteria en vragen is akkoord gegeven door de Projectmanager Procurement (Kelly van Herten) en Inkoopprofessional van SchipholGroup (Elvira Driessen). Hierdoor kunnen binnen SchipholGroup de concept beoordelingscriteria en vragenlijst worden gevalideerd. Op basis van de strategie van SchipholGroup zijn drie uitgevoerde aanbestedingen in 2015 gekozen. Deelvraag “Wat vinden de respondenten van de beoordelingscriteria en vragen?” wordt hier beantwoord.

4.4.1. Strategie SchipholGroup

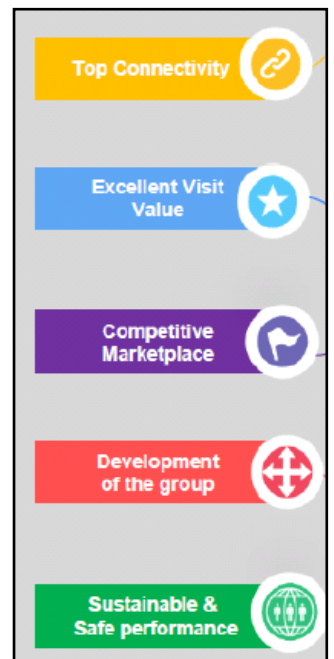
Schiphol Group heeft de ambitie om “Europe’s Preferred Airport” te zijn en zich te onderscheiden wat betreft connectiviteit, kwaliteit, efficiency, beleving, innovatie en duurzaamheid. De grootste luchthaven wil SchipholGroup niet meer zijn, maar wel de beste. Dit gebeurt door middel van het uitbreiden van capaciteit en kwaliteit. Binnen de strategie zijn vijf pijlers geformuleerd waarbinnen door de Corporate Procurement afdeling aanbestedingen worden uitgevoerd. De strategie van SchipholGroup bestaat uit vijf pijlers: Top connectivity; Excellent visit value; Competitive Marketplace; Development of the Group; Sustainable & safe performance dit is visueel weergegeven in figuur 4.4.1.

Figuur 4.4.1 Vijf pijlers van strategie

Per aanbesteding is gekozen om één inkoopprofessional, één collega en de gecontracteerde leveranciers te vragen die aan deze aanbesteding hebben meegewerkt. Deze type respondenten werken namelijk samen in de drie verschillende aanbestedingen. De aanbestedingen waarbinnen de Pilot is uitgevoerd zijn:

1. Ontwikkeling Lelystad Airport
2. Dienst aanbesteding Schoonmaakonderhoud Facility Services/bagage
3. GOH Renovatie Hoofdplatform Rotterdam Airport

Hier is voor gekozen omdat deze drie aanbestedingen bijdragen aan de vijf strategische pijlers die geformuleerd zijn vanuit de ambitie van SchipholGroup.



4.4.2 Resultaten Pilot

Binnen de Pilot werden open vragen en gesloten vragen gesteld. Alle respondenten hebben de vragenlijst ingevuld en gewaardeerd. Vervolgens is op kleine schaal gemeten in welke mate de inkoopprofessional en de collega hebben gescoord op inkopen met Business Focus. De resultaten zijn in grafieken weergegeven in bijlage XV.

Inkoopprofessional

Gemiddeld geeft de inkoopprofessional een “Neutraal/Goed” voor de vragenlijst. Dit wordt bevestigd met het cijfer wat zij geven. De inkoopprofessional geeft namelijk een “6”.

Collega

Gemiddeld geeft de collega een “Slecht/Neutraal” voor de vragenlijst. Dit wordt bevestigd met het cijfer wat zij geven. De collega geeft namelijk een “5”.

Leveranciers

Gemiddeld geeft de leverancier een “Goed/Zeer goed” voor de vragenlijst. Dit wordt bevestigd met het cijfer wat zij geven. De leverancier geeft namelijk een “8”.

Aan de hand van de methode “labelen” zijn de antwoorden geanalyseerd en worden de antwoorden beschreven. Acht van de tien respondenten vindt dat de criteria en vragen concreter moeten worden weergegeven. Daarbij vinden twee van de tien respondenten dat er een uitgebreidere toelichting moet worden gegeven voor het invullen van de Pilot. Één van de respondenten miste het onderwerp trends en ontwikkelingen binnen de vragenlijst. Twee van de tien verwachtte een bredere antwoord mogelijkheid.

Mate van Business Focus

Op basis van de gesloten vragen is door de inkoopprofessional 19 van de 39 punten gescoord, door de collega 16 van de 39 punten gescoord. Hieruit valt te concluderen dat de Inkoopprofessional onder de middenstreep inkoopt met Business Focus en de collega te weinig op de hoogte is van wat precies de Inkoopprofessional doet en waarom de inkoopprofessional dit doet.

Deelconclusie

Te concluderen valt dat het concretiseren van de vraagstelling van groot belang is voor de meeste respondenten. De vraagstelling zal verbeterd moeten worden en de antwoordt mogelijkheid moet worden verbreed. Het is lastig om te concluderen in hoeverre de inkoopprofessionals in samenwerking met de collega's inkopen met Business Focus. Dit is vanwege de onwetendheid over bepaalde niveaus die men zou kunnen bereiken binnen het uitvoeren van inkopen met Business Focus. Om nogmaals de concept beoordelingscriteria en vragenlijst te valideren is feedback gevraagd van Business Focus experts. In de volgende paragraaf wordt feedback beschreven van de Business Focus experts om verbetervoorstellen te doen.

4.5 Feedback Business Focus experts

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven zullen verbeteringen moeten worden aangebracht aan de conceptlijst beoordelingscriteria en vragen. Daarom worden er aan de hand van feedback gesprekken verbeter voorstellen geformuleerd. De experts zijn benaderd via de telefoon en is een aantal vragen gesteld. Vervolgens heeft een ieder antwoordt gegeven op de vragen en zijn deze samengevoegd. De taken om het benchmarkinstrument te verbeteren worden aangegeven gescheiden in korte en lange termijn. Korte termijn taken worden uitgevoerd tijdens het afstudeeronderzoek. Lange termijn taken na de het afstudeeronderzoek uitgevoerd en worden verwerkt in het implementatieplan. Deelvraag "Wat vinden de respondenten van de beoordelingscriteria en vragen?" wordt hier beantwoord.

Korte termijn

Binnen het afstudeeronderzoek worden vragen concreter weergegeven. De antwoordt mogelijkheid wordt verbreed en de nummering van beoordelingscriteria en vragen wordt aangepast.

Lange termijn

Door de Business Focus experts worden aanbevelingen gedaan. Deze worden hieronder beschreven:

- Het is van belang de klantwaardeketen in kaart te brengen om duidelijk te hebben welke prestaties door welke klant worden gewaardeerd.
- Ontwikkeling van een gedragen beoordelingsmethodiek wat gebaseerd is op de theorie en de praktijk.
- Totaalpakket ontwikkelen waardoor de respondent beter begrijpt waarop gemeten zal worden. Dit kan aan de hand van een leeswijzer, introductiemail en presentatie.
- Verbetertrajecten opstellen die mee kunnen worden gegeven aan de deelnemende organisatie.
- Zorg dat de vier inkoopdoelen in het inkoopproces mee uitgewerkt worden, op deze manier kan dieper in worden gegaan op het inkoopproces.
- Tenslotte wordt geadviseerd bovenstaande aanbevelingen op basis van uitvoering van Pilots te controleren in hoeverre de verbeteraanbevelingen zijn behaald.

Deelconclusie

De korte termijn taken kunnen met bestaande kennis worden uitgevoerd en de lange termijn taken worden aanbevolen op basis van praktijkervaring door middel van het uitvoeren van Pilots binnen de speciale sector. In bijlage XVI zijn de feedback punten weergegeven.

4.6 Rondetafelgesprek

Reflecterend op de afstudeerperiode wordt feedback ontvangen van de opdrachtgevers over het op te leveren benchmarkinstrument. Tijdens het rondetafelgesprek zijn feiten besproken uit de uitgevoerde onderzoeksmethoden en worden toekomstige stappen bepaald. Aan de hand van een PowerPoint presentatie zijn bovenstaande onderwerpen gepresenteerd en besproken. Deelvraag "Welke stappen mogen worden gezet omtrent het meten van Business Focus?" wordt hier beantwoord.

Bij de rondetafelgesprek waren Marc Brugman (Directeur InQuest) Fred Wittmaekers (Directeur InkoopAcademie, Kelly van Herten (Projectmanager Procurement SchipholGroup) en Elvira Driessen (Inkoopprofessional Procurement SchipholGroup) aanwezig.

Iedereen is tevreden met het behaalde resultaat. Wel realiseren zij zich dat er nog een aantal verbeteringen moeten worden gedaan omtrent het benchmarkinstrument. Zij stemmen allemaal in met de aanbevelingen vanuit de Business Focus experts en willen nog een aantal aanbevelingen toevoegen.

Vervolgens wordt benadrukt dat meer organisaties nodig zijn om draagvlak te creëren om een gedragen benchmark uit te voeren binnen de speciale sector. Daarom moeten er meer organisaties benaderd worden.

Er wordt aanbevolen minimaal drie Pilots in 2016 uit te voeren zodat het benchmarkinstrument optimaal ontwikkeld kan worden. Dit zal moeten worden gekoppeld aan een kwaliteits-cyclus zodat de kwaliteit continue kan worden geoptimaliseerd.

Tenslotte verwachten de opdrachtgevers een implementatieplan dat gebaseerd is op het benchmarkproces NEN-EN15221-7. Hierdoor kan binnen de normen een generieke benchmark uit worden gevoerd als aan alle verbeteringen wordt voldaan.

Deelconclusie

Draagvlak creëren omtrent het benchmarkinstrument is van groot belang om een gedragen beoordeling te kunnen geven. Hiervoor zullen meer organisaties benaderd moeten worden zodat de draagvlak binnen de speciale sector wordt vergroot. Er moet gebruik gemaakt worden van minimaal drie Pilots zodat in combinatie met een kwaliteits-cyclus de kwaliteit kan worden gegarandeerd. Uiteindelijk verwachten de opdrachtgevers dat er het implementatieplan gebaseerd is op de scope van het afstudeeronderzoek, namelijk het benchmarkproces NEN-EN15221. In bijlage XVII is het gespreksverslag te vinden.

5.0 Conclusie

In dit hoofdstuk worden alle sub conclusies nader geformuleerd en gebundeld tot een gehele conclusie. De conclusie wordt beschreven aan de hand van de geformuleerde Scope waarin het benchmarkproces is toegelicht. Onderzoeksvraag: *“Welke beoordelingscriteria zijn van belang om de inkoopfunctie en de gerichtheid op inkopen met Business Focus van organisaties binnen de speciale sector in Nederland te benchmarken?”* wordt hier beantwoord.

5.1 Voorbereidende fase

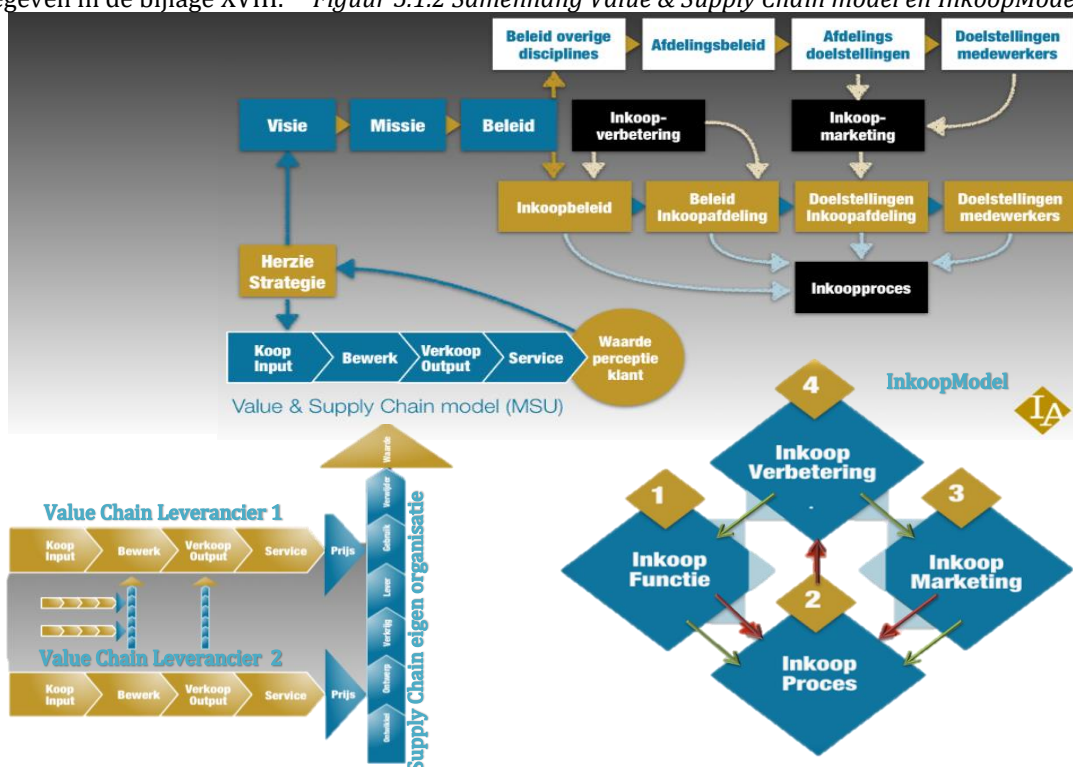
De voorbereidende fase is de eerste fase uit het benchmarkproces waar de scope van het afstudeeronderzoek op is gericht. De eerste fase bestaat uit drie stappen. Deze drie stappen worden hieronder uitgewerkt.

5.1.1 Formuleer doel stap 1

Het doel is om in 2017 een volwaardig benchmarkinstrument te hebben ontwikkeld, om de inkoopfunctie en de gerichtheid van inkopen met Business Focus van organisaties binnen de speciale sector te kunnen vergelijken en te belonen met een Business Focus Award.

5.1.2 Formuleer methode stap 2

De fundering voor het inkopen met Business Focus is het Value & Supply Chain model wat door Michigan State University (MSU) is ontwikkeld. In samenwerking met Business Focus experts is deze gedachtegang vertaald naar het InkoopModel en uiteindelijk naar beoordelingscriteria. Aan de hand van onderstaande afbeeldingen wordt toegelicht waarom bepaalde beoordelingscriteria zijn gekozen. De beoordelingscriteria worden per dimensie cursief weergegeven. Het benchmarkinstrument zelf is weergegeven in de bijlage XVIII. *Figuur 5.1.2 Samenhang Value & Supply Chain model en InkoopModel*



Figuur 5.1.2 laat zien hoe het InkoopModel is verweven in het Value & Supply Chain model. Het gaat als volgt. Het vertrekpunt van deze gedachtegang is de klantwaarde. Klanten kennen een waarde toe, genaamd prijs, om te betalen voor de prestaties van een organisatie. De prestaties van de organisatie worden de Value Chain genoemd. De Value Chain is de samenstelling van waarden die zijn ontwikkeld in de Supply Chain van de organisatie. Binnen de Value Chain bevinden zich vier schakels: Koop, Bewerk, Verkoop en Service. Om waarde te kunnen leveren zijn er per schakel verschillende Supply Chains nodig. Door een opeenvolging van activiteiten voegt de Supply Chain waarde toe. Binnen de Supply Chain van de organisatie zijn leveranciers nodig, die ook een Value Chain hebben. Leveranciers voegen waarde toe aan de Supply Chain zodat de Supply Chain van de organisatie bijdraagt aan de Value Chain van de organisatie. Vanuit de klantwaardeperceptie wordt vervolgens de strategie vertaald. De strategie vormen de visie en de missie, dit wordt ook wel de 1. InkoopFunctie (zie nummer één in figuur 5.1.2) in het InkoopModel

genoemd. Op basis hiervan wordt het inkoopbeleid opgesteld en dit inkoopbeleid wordt vertaald in een inkoopafdelingsbeleid. Hieruit volgen inkoopafdelingsdoelstellingen en ten slotte wordt dit vertaald in medewerkers doelstellingen.

Vanuit de dimensie 4.InkoopVerbetering in het InkoopModel worden via het inkoopbeleid verbeteringen aangebracht. Verbeteringen hebben te maken met veranderingen vanuit de strategie. Zonder beleidsmatige ondersteuning en vertaling naar individuele doelstellingen, gaat deze verandering niet plaatsvinden. Deze doelstellingen hebben namelijk raakvlakken binnen 3.InkoopMarketing naar de leverancier en de andere afdelingen. Uiteindelijk worden al deze voornemens en randvoorwaarden uitgevoerd in het 2.InkoopProces. Binnen het InkoopProces is het de taak van de inkoopprofessional om de prestaties van de leverancier te managen. Dit zou moeten bijdragen aan de Value Chain van de eigen organisatie. Alles wat in het 2.InkoopProces verbeterd kan worden, wordt teruggekoppeld naar de 4.InkoopVerbetering. Dit is visueel getekend binnen het InkoopModel met de rode pijl naar boven (zie figuur 5.1.2). In 4.InkoopVerbetering wordt de herziene strategie van de organisatie en de verbeteringen die nodig zijn vanuit het 2.InkoopProces samengevoegd. Deze samenvoeging van de strategie en de verbeteringen kunnen vervolgens weer worden geïmplementeerd via de 1.InkoopFunctie en 3.InkoopMarketing, dit is visueel getekend met groene pijlen in het InkoopModel zie figuur 5.2.1.

De beoordelingscriteria die hieronder zijn geformuleerd, worden in de punten hieronder cursief aangegeven. De punten die worden behandeld zijn. Klantwaardeperceptie, 1.InkoopFunctie, 2. InkoopProces, 3.InkoopMarketing en 4. InkoopVerbetering.

Klantwaardeperceptie

Vanuit de klantwaardeperceptie is het van belang inzicht te hebben in huidige en toekomstige geldstromen. Dit kan worden vertaald in huidige en toekomstige klantwaarde om structureel klantonderzoek te doen en dit op peil te kunnen houden. Onderstaande criteria fungeren als input voor de beoordeling per dimensie in het InkoopModel.

1.Inzicht in huidige geldstromen

2.Inzicht in toekomstige geldstromen

3.Inzicht in huidige klantwaarde

4.Inzicht in toekomstige klantwaarde

5.Inzicht in klantonderzoek

1. InkoopFunctie

De Value & Supply Chain moet worden vertaald naar het InkoopModel dimensie InkoopFunctie. In de InkoopFunctie is het van belang om de Visie en Missie te bepalen en dit te vertalen in het inkoopbeleid en inkoopafdelingsbeleid. Waarin inkoopverantwoordelijkheden, doelstellingen, beloning, beoordeling en selectie worden gebaseerd op de huidige en toekomstige waardeketen.

6.Mate waarin huidige waardeketen bekend is

7.Mate waarin toekomstig waardeketen bekend is

8.Mate waarin inkoopbeleid aansluit op organisatiebeleid

9.Mate waarin inkoopbeleid wordt vertaald naar de praktijk

10.Mate waarin inkoopafdelingsbeleid is afgestemd op inkoopbeleid

11.Mate waarin inkoopbeleid is vertaald naar medewerkers doelstellingen

12.Mate waarin inkoopverantwoordelijkheden zijn verdeeld in de inkoopfunctie

13.Mate waarin inkoopmedewerkers worden geselecteerd op basis van Business Focus

14.Mate waarin inkopers beoordeeld worden in relatie tot bijdrage aan klanttevredenheid

2. InkoopProces

De vraag die binnen het InkoopProces naar voren komt is de vertaling van de Value & Supply Chain in de Visie en Missie naar de praktijk. In het 2.InkoopProces komen alle goede voornemens tot uiting in de praktijk. *15.Mate waarin Business Focus het uitgangspunt is voor de prioriteitstelling van het doorlopen van inkoopprocessen*

Binnen de stap specificeren is het van belang om behoefte te bepalen, te evalueren, te specificeren en de specificatie te evalueren. Het gaat hier om belanghebbenden en belangen. En de mate waarin de belanghebbenden en belangen betrokken zijn tijdens de specificatie. Er wordt namelijk niet een product of dienst gespecificeerd, maar de beleving van het resultaat van de beschikbaarheid van het product of dienst. *16.Mate van Business Focus omtrent specificeren.*

Binnen de stap selecteren zijn marktonderzoek, leveranciersbeoordelingen en offertetrajecten aan bod. De vertaling van de collega naar de leverancier moet goed overwogen worden. Het is belangrijk dat de prestatie van de leverancier bijdraagt aan de prestatie van de waardeketen van de organisatie. *17. Mate van Business Focus omtrent selecteren*

Binnen de stap contracteren komen contract opstelling en ondertekening naar voren. Hier komt de rol verdeling van de uitvoering van de stap contracteren naar voren. De inkoper bepaald namelijk niet alleen of een contract voldoet aan gestelde eisen en wensen voor en na het opgestelde contract. Het gaat er niet om dat de maximale juridische zekerheid wordt behaald, maar dat de prestaties van de leverancier in relatie zijn tot de prestatie van de organisatie. *18. Mate van Business Focus omtrent contracteren*

Binnen de stap bestellen komen de goede voornemens uit voorgaande stappen tot uiting. Daarom is het belangrijk om te meten hoe men de stap bestellen uitvoert en of betaalprocessen goed worden uitgevoerd richting de leverancier. Indien de betaling onvoldoende is richting de leverancier heeft de inkoopprofessional geen enkel recht van spreken binnen de stap managen.

19. Mate van Business Focus omtrent bestellen

Binnen de stap managen is het van belang om prestatiemetingen uit te voeren zowel op basis van het SLA als op basis van KPI's. Uiteindelijk moeten deze resultaten worden bijgestuurd en gerapporteerd worden. Hierbij is het interessant om te ontdekken wat aan wie en waarom wordt gerapporteerd. Het is van belang dat voortdurend de prestaties worden ontvangen die de organisatie nodig heeft. Dit heeft te maken met tevredenheid, tevredenheid staat niet vast, dit is een bewegend doel afhankelijk van de referentiekader.

20. Mate van Business Focus omtrent managen

Binnen de stap evaluatie komen de resultaten van de beoordeling over leveranciers en eigen organisatie ter sprake. Wat heeft men geleerd van de eerdere fasen in het proces? Dit leidt tot successen voor de komende inkoopprocessen. *21. Mate van Business Focus omtrent evalueren*

3. InkoopMarketing

InkoopMarketing moet zowel intern als extern gemeten worden. Intern komt de tevredenheid van de collega aan bod en extern komt de tevredenheid van de leverancier aan bod. Hierin wordt gemeten wat de mate van tevredenheid is over de samenwerking met de collega en leverancier. Uiteindelijk is het belangrijk dat de resultaten worden gerapporteerd om in kaart te brengen hoe de samenwerking verloopt.

22. Mate van tevredenheid van leverancier over de samenwerking met inkoopfunctie

23. Mate van tevredenheid van collega over de samenwerking met de inkoopprofessional

24. Mate van tevredenheid over het contract

25. Mate van tevredenheid over geselecteerde leverancier

26. Mate waarin rapportage gebaseerd is op de Business Focus

4. InkoopVerbeteringen

InkoopVerbeteringen moeten worden opgedaan op basis van de praktijkervaring binnen het InkoopProces. Daarbij is het van belang om te toetsen op welke gebieden men verbetertrajecten begint en welke verbetertrajecten prioriteit hebben. Uiteindelijk is het van belang om te ontdekken of er gestuurd wordt op opleiding, training en coaching van de inkoopfunctie dus van zowel de inkoopprofessional als de collega. *27. Mate waarin Business Focus uitgangspunt is voor verbeteringen*

28. Mate waarin mensen van inkoopfunctie worden opgeleid/getraind/gecoacht in inkoop

5.1.3 Formuleer partners stap 3

Uit de diepte interviews is gebleken dat menig organisatie wilt deelnemen aan het benchmarkinstrument. Zodat in 2017 een volwaardig benchmarkinstrument is ontwikkeld. De organisaties die willen bijdragen aan het benchmarkinstrument in 2016 zijn: Nederlandse Spoorwegen, Tennet, Rotterdam Havenbedrijf en SchipholGroup. Binnen deze organisaties zullen Pilots worden uitgevoerd om het benchmarkinstrument te ontwikkelen tot een meer valide en betrouwbaar meetinstrument.

In hoofdstuk zes worden alle verbeteringen omtrent het benchmarkinstrument geformuleerd en toegelicht. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de hiervoor uitgevoerde onderzoeksresultaten. In hoofdstuk zeven wordt het implementatieplan toegelicht en wordt de PDCA-cyclus per aanbeveling uitgewerkt. Op basis van de implementatie van de aanbevelingen kan de doelstelling worden bereikt.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen toegelicht zodat kan worden getoetst in hoeverre de beschreven theorie uitvoerbaar is in de praktijk. Aan de hand van de PDCA- cyclus wordt aanbevolen stappen te ondernemen zodat het benchmarkinstrument klaar is voor een Business Focus Award.

6.1 Aanbevelingen Benchmarkinstrument

Op basis van de beschreven methodiek in de conclusie is het prototype benchmarkinstrument ontwikkeld. Hierin zijn alle beoordelingscriteria en vragen geformuleerd. De samenhang van alle beschreven beoordelingscriteria vormt de methodiek voor het uitvoeren van het benchmarkproces. Het benchmarkinstrument bestaat uit 28 beoordelingscriteria die zijn ondersteund met 101 vragen. Dit prototype is opgebouwd vanuit alle uitgevoerde onderzoeksmethoden, het prototype benchmarkinstrument is te vinden in bijlage XVIII.

6.1.1 Aanbeveling van toevoeging van vier inkoopdoelen 1

Aan het benchmarkinstrument zullen de vier inkoopdoelen moeten worden uitgewerkt en toegevoegd. Dit bleek uit de feedback van de Business Focus experts. Deze verbetering zorgt ervoor dat het benchmarkinstrument wordt geoptimaliseerd en dieper in kan gaan op de doelstellingen van inkoop. Het wordt aanbevolen om dit vóór de uitvoering van Pilots te verbeteren, zodat de verbetering kan worden getest.

6.1.2 Aanbeveling voor informatiepakket 2

Vanwege de onduidelijkheid over de beoordelingscriteria en vragen is samen met de Business Focus experts besloten een informatiepakket te ontwikkelen. Dit informatiepakket bevat een presentatie met een hand-out als leeswijzer met een duidelijke uitleg over de benadering van inkoop door InkoopAcademie. De ontwikkeling van dit informatiepakket zal in het jaar 2016 moeten worden uitgevoerd.

6.1.3 Aanbeveling over een competentieprofiel 3

Vanwege de aanvraag bij de inkoopexperts over de te meten competenties. Wordt een competentieprofiel aanbevolen om de competenties te meten die van belang zijn voor inkopers die inkopen met Business Focus. Dit competentieprofiel kan worden gebaseerd op een voorgaand competentie onderzoek dat binnen InQuest heeft plaatsgevonden over de top 41 belangrijkste competenties en de top 41 te ontwikkelen competenties.

6.1.4 Aanbeveling op beoordelingsmethodiek 4

Vanwege de aanbeveling van de opdrachtgevers is het van belang een gedragen beoordelingsmethodiek te ontwikkelen. Deze beoordelingsmethodiek moet kunnen aantonen op basis waarvan een bepaalde prestatie is behaald. Hier kan de theorie worden vergeleken met de praktijk. Om een gedragen beoordelingsmethodiek te ontwikkelen, is het van belang draagvlak te vinden bij de organisaties binnen de speciale sector. Zij zullen immers beoordeeld worden door de aangestelde jury.

6.1.5 Aanbeveling over verbetervoorstellen 5

De meerwaarde van een gedragen beoordelingsmethodiek is dat op basis daarvan, gedragen verbeter voorstellen gegeven kunnen worden. Dit draagt bij de hand van uitgevoerde benchmarken adviezen worden gegeven aan de deelnemende organisaties om te verbeteren in de mate van inkopen met Business Focus.

6.1.6 Aanbeveling over de samenwerking 6

Voor de uitvoering van alle bovenstaand geformuleerde aanbevelingen om het benchmarkinstrument optimaal te verbeteren, is het van belang actieve samenwerking te zoeken met organisaties binnen de speciale sector. Zij maken de theorie in de praktijk mee en kunnen als gedragen input dienen voor het uitvoeren van een PDCA-cyclus.

6.1.7 Aanbeveling naar jury 7

Om een betrouwbaar en valide beoordeling te kunnen geven is het belangrijk dat er zoveel mogelijk Business Focus experts meedenken in de beoordeling. Daarom wordt aanbevolen om de jury te versterken met meer Business Focus experts voordat in 2017 het Business Focus Award kan worden gehouden.

7.0 Implementatieplan

Voor het uitvoeren van aanbevelingen en voor het uitvoeren van een benchmarkproces is een team samengesteld wat bestaat uit Business Focus experts. Financieel en juridisch wordt beschreven hoe het implementatieplan vorm krijgt. Vervolgens wordt aan de hand van het PDCA-cyclus de aanbeveling uitgewerkt. Ten slotte wordt weergegeven wat er moet gebeuren in het benchmarkproces zelf.

7.1 Team

Om een benchmarkinstrument te optimaliseren en te gebruiken als meetinstrument bij organisaties binnen de speciale sector zijn er een aantal samenwerkingsverbanden benodigd. Om deze samenwerkingsverbanden duidelijk aan te geven, is er een organogram opgesteld in *Figuur 7.1 Business Focus experts, Vreugdenhil 2016*.



Figuur 7.2 geeft het team van Business Focus experts weer, zij bezitten de kennis en kunde bezitten om organisaties te benaderen, te analyseren, te vergelijken en te beoordelen. Hierdoor kan de inkoopfunctie en de gerichtheid op inkopen met Business Focus gebenchmarkt kan worden met andere organisaties binnen de speciale sector. Dit team wordt het project team voor het uitvoeren van de aanbevelingen. Dit team is tevens de eerste jury van de uit te voeren Pilots en uiteindelijk het Business Focus Award 2017.

7.2 Financieel

Financiële gevolgen zijn in eerste instantie niet aanwezig. Met eerste instantie wordt bedoeld de fase waarin de benchmarks uitgevoerd gaan worden. Uiteindelijk wil de jury dit benchmarkinstrument omvormen om te gebruiken in een Business Focus Award. Hier wordt een evenement voor opgezet en dit evenement zal gefinancierd moeten worden door deelnemers, organisatoren en sponsors. Hierdoor zijn er uiteindelijk wel financiële gevolgen, die op dit moment niet in kaart kunnen worden gebracht. Dit hangt namelijk af van de eisen en wensen van de organisatoren en deelnemende organisaties met betrekking tot het evenement.

7.3 Juridisch

Voor het starten van een benchmarkproces is het van belang een overeenkomst te sluiten. De informatie die organisaties namelijk delen, kan vertrouwelijke informatie zijn. Deze vertrouwelijke informatie kan geborgen worden door voordat organisaties besluiten deel te nemen aan het benchmarkproces voorwaarden vast te leggen waardoor vertrouwelijke informatie niet verder gedeeld wordt. Er is namelijk sprake van een generieke benchmark binnen de speciale sector.

Punten die vastgelegd kunnen worden in het overeenkomst zijn:

- Deelnemende partijen;
- Scope van overeenkomst;
- Verantwoordelijkheid ene partij en activiteiten andere partij;
- Welke informatie beschikbaar wordt gesteld;
- Ondertekening van vertrouwen over de te delen informatie.

7.4 PDCA Cyclus per aanbeveling

Op basis van de beschreven aanbevelingen wordt aan de hand van het PDCA-cyclus beschreven hoe elke aanbeveling kan worden uitgevoerd, dit is weergegeven in tabel 7.4.

Tabel 7.4 PDCA-cyclus per aanbeveling, Vreugdenhil 2016

PDCA	1
Plan	Aanbeveling tot toevoeging van vier inkoopdoelen
Do	Aan het benchmarkinstrument zullen de vier inkoopdoelen moeten worden uitgewerkt en toegevoegd. Dit bleek uit de feedback van de Business Focus experts. Deze verbetering zorgt ervoor dat het benchmarkinstrument wordt geoptimaliseerd en dieper in kan gaan op de doelstellingen van inkoop.
Check	De uitwerking van de vier inkoopdoelen moet theoretisch worden nagekeken en in de praktijk worden getoetst door middel van een Pilot.
Act	Als blijkt dat de vier inkoopdoelen niet het resultaat bieden wat wordt verwacht, zullen nieuwe maatregelen genomen moeten worden (re-act)

PDCA	2
Plan	Aanbeveling voor duidelijkheid
Do	Vanwege de onduidelijkheid over de gebruikte begrippen in het benchmarkinstrument, is samen met de Business Focus experts besloten een informatiepakket te ontwikkelen. Dit informatiepakket bevat een presentatie met een hand-out als leeswijzer met een duidelijke uitleg over de benadering van inkoop door InkoopAcademie. De ontwikkeling van dit informatiepakket zal in het jaar 2016 moeten worden uitgevoerd.
Check	De duidelijkheid van het informatiepakket kan worden getest aan de hand van de uitvoering van een Pilot.
Act	Indien blijkt uit de Pilots dat de informatie onvoldoende informeert, zullen onderwerpen moeten worden geconcretiseerd. (re-act)

PDCA	3
Plan	Aanbeveling van competentieprofiel
Do	Vanwege de aanvraag bij de inkoopexperts over de te meten competenties. Wordt een competentieprofiel aanbevolen om de competenties te meten die van belang zijn voor inkopers die inkopen met Business Focus. Dit competentieprofiel kan worden gebaseerd op een voorgaand competentie onderzoek dat binnen InQuest heeft plaatsgevonden over de top 41 belangrijkste competenties en de top 41 te ontwikkelen competenties.
Check	Om de juiste competenties toe te voegen, moet er vanuit de praktijk worden gemeten welke competenties het meest relevant zijn op basis van het vooronderzoek dat bij InQuest heeft plaatsgevonden.
Act	Uit praktijk ervaring kunnen nieuwe competenties worden toegevoegd die van belang zijn. (re-act)

PDCA	4
Plan	Aanbeveling tot beoordelingsmethodiek
Do	Vanwege de aanbeveling van de opdrachtgevers is het van belang een gedragen beoordelingsmethodiek te ontwikkelen. Deze beoordelingsmethodiek moet kunnen aantonen op basis waarvan een bepaalde prestatie is behaald. Hier kan de theorie worden vergeleken met de praktijk. Om een gedragen beoordelingsmethodiek te ontwikkelen, is het van belang draagvlak te vinden bij de organisaties binnen de speciale sector. Zij zullen immers beoordeeld worden door de aangestelde jury.
Check	De beoordelingsmethodiek moet worden getoetst aan de praktijk. Dit enkel door middel van het uitvoeren van minimaal drie Pilots bij verschillende organisaties zodat de beoordelingsmethodiek valide en betrouwbaar kan worden beschreven.
Act	Indien respondenten onduidelijkheid ondervinden over de beoordelingsmethodiek dan zullen nieuwe verbeteringen worden aangebracht. (re-act)

PDCA	5
Plan	Aanbeveling tot verbetervoorstellen
Do	De meerwaarde van een gedragen beoordelingsmethodiek is dat iedere organisatie op basis daarvan gepaste verbeteringen kan implementeren.
Check	Controleer of op basis van de beoordelingsmethodiek gepaste verbeteringen kunnen worden geadviseerd aan de organisaties.
Act	Als blijkt dat verbeteringen niet aansluiten bij de verwachtingen van de organisatie, dan zullen de verbetervoorstellen moeten worden bijgewerkt. (re-act)

PDCA	6
Plan	Aanbeveling tot samenwerking
Do	Voor de uitvoering van alle bovenstaand geformuleerde aanbevelingen om het benchmarkinstrument optimaal te verbeteren, is het van belang actieve samenwerking te zoeken met organisaties binnen de Speciale sector. Zij maken de theorie in de praktijk mee en kan als gedragen input dienen voor het uitvoeren van een PDCA-cyclus.
Check	Bouw op basis van de uitgevoerde Pilots relaties op met deze organisaties.
Act	De samenwerking leidt tot nieuwe ideeën en verbeteringen over het benchmarkinstrument. (pro-act)

PDCA	7
Plan	Aanbeveling tot jury
Do	Om betrouwbaar en valide beoordeling te kunnen geven is het belangrijk dat er zoveel mogelijk Business Focus experts meedenken in de beoordeling. Daarom wordt aanbevolen om de jury te versterken met meer Business Focus experts.
Check	Zorg dat het team zo groot mogelijk is
Act	Blijf mensen betrekken voor de versterking van het team (pro-act)

7.5 Uitvoering

Indien alle aanbevelingen zijn uitgevoerd in het benchmarkinstrument. Rest nog de toelichting over hoe het benchmarkinstrument gebruikt kan worden in het benchmarkproces van NEN 15221-7. In tabel 7.5 wordt de uitvoering van een Pilot aan de hand van het benchmarkproces beschreven.

Vergelijkingsfase	Uitvoering	Verantwoordelijk
4: Verzamel informatie	Aan de hand van deskresearch worden de eerste 5 beoordelingscriteria getoetst. Hiervoor worden het organisatiebeleid, het inkoopbeleid en het inkoopafdelingsbeleid aangevraagd. Vervolgens stuurt de jury een vragenlijst die bestaat uit 101 vragen, naar de inkoopprofessional, de collega en de leverancier die minimaal 1 jaar samen hebben gewerkt in het jaar 2015. Hierdoor kan op basis van field en deskresearch informatie worden verzameld. Het is hierbij van essentieel belang dat de steekproefgrootte de gehele inkoopfunctie van de organisatie kan vertegenwoordigen.	Data verzameld door Juryleden bij deelnemende organisaties.
5: Analyseer de informatie	Vervolgens worden door alle juryleden individueel de resultaten uit de vragenlijst en de beleidsdocumenten geanalyseerd.	Elk jurylid individueel
6: Bepaal de kloof	Dan komen alle juryleden samen met de resultaten uit de vragenlijst en de beleidsdocumenten. Deze analyses worden met elkaar vergeleken en wordt er een oordeel gegeven over de resultaten uit de meting.	Elk jurylid gezamenlijk
7: Rapporteer bevinding	De oordelen uit de resultaten worden in een spinnenweb diagram weergegeven en worden gepresenteerd aan deelnemende organisaties van het benchmarkinstrument.	Elk jurylid gezamenlijk
Verbeterfase	Uitvoering	Verantwoordelijk
8: Ontwikkel een actieplan	In feite ligt hier de verantwoordelijkheid bij de organisatie zelf. Zij kunnen met andere organisaties in gesprek gaan over de resultaten om met elkaar te bespreken en hierover verbeterdoelstellingen te formuleren.	Gebenchmarkte Organisatie
9: Implementatie plan	Het implementatieplan voor het implementeren van verbeterdoelstellingen zal door de eigen organisatie moeten worden opgesteld.	Gebenchmarkte Organisatie
10: Evalueer het proces	Uiteindelijk is het van belang als organisatie zijnde om de stappen 8 en 9 te evalueren. Dit kan als input dienen voor een kwaliteits-cyclus om de verbeterdoelstellingen te gaan behalen. Tijdens de evaluaties is ook de jury aanwezig zodat alle feedback uit de meting van de stappen 4 t/m 7 kan worden meegenomen als input voor het PDCA-cyclus	Gebenchmarkte Organisatie en Jury leden

Tabel 7.5 Benchmarkproces, Vreugdenhil 2016.

Om aan de betrouwbaarheid en validiteit bij te dragen is het benchmarkinstrument volledig geoperationaliseerd in bijlage IXX. Bij het evalueren van het proces is het belangrijk om als jury open te staan voor feedback van de organisaties. Deze feedback geldt als input voor het PDCA-cyclus van Deming. Op basis van deze kwaliteitscyclus kan de kwaliteit constant worden verbeterd en worden geborgd door de juryleden. Hierdoor kan het benchmarkinstrument zoveel mogelijk als toegevoegde waarde dienen voor gebenchmarkte organisaties in de toekomst.

7.6 Planning

In tabel zes is de planning gebaseerd op het benchmarkproces van NEN 15221 – 7. Deze stappen komen exact overeen met de NEN-normering. Dit geeft houvast aan de te nemen stappen. De groene lijn weergeeft de vergelijkende fase. De blauwe lijn weergeeft de verbeterfase. De stappen 4 & 5 nemen drie weken in beslag. Hier wordt namelijk alle informatie verzameld en geanalyseerd. De vervolg stappen zullen een week per stap in beslag nemen. Uiteindelijk is dus het gehele proces in ongeveer 2 maanden te voldoen. Tabel 6 Planning benchmarkproces

Week> Stappen	1	2	3	4	5	6	7	8
Stap 4								
Stap 5								
Stap 6								
Stap 7								
Stap 8								
Stap 9								
Stap 10								

Uiteindelijk is het benchmarkinstrument op zodanig kwaliteitsniveau dat het kan worden ingezet als middel om een winnaar te waarderen. Dit kan door middel van een award waarbij de beste organisatie kan worden gehuldigd met een Business Focus Award 2017 van de speciale sector in Nederland.

Hoofdstuk acht is beschreven worden de gevolgen van de onderzoeksmethoden en het afstudeeronderzoek toegelicht.

8.0 Nawoord met kritische reflectie

In dit nawoord wordt kort en bondig beschreven wat de ontwikkelingen waren tijdens het onderzoek, wat de beperkingen zijn en wat de toegevoegde waarde van deze scriptie is voor Inkoopmanagement en voor Facility Management.

Met enthousiasme en passie voor inkoop ben ik het afstudeeronderzoek gestart. Ik had al enige inkoopkennis in bezit van de Minor Inkoopmanagement. Met deze basis kennis verwachtte ik voldoende af te weten van het inkoopvak. Met deze basiskennis werd de scope gesteld op een inkoopfunctiebenchmark binnen de speciale sector. Aan de hand van oriëntatie interviews werd duidelijk dat mijn basis kennis over inkoop tekort schoot, daarom heb ik mij moeten te verdiepen in inkopen met Business Focus. Hierdoor heb ik er voor gekozen om een trainingsdag te volgen bij InkoopAcademie. Door deze training werd duidelijk dat bestaande kennis van inkoop vooral was gericht op geld besparen en het toe-eigenen van macht en positie op basis van de Kraljic-matrix. Terwijl InkoopAcademie de visie heeft om geld te verdienen en zich te richten op wat de betalende klant verwacht van de organisatie. Dit werd de klantfocus genoemd. Bestaande kennis geeft vaak weer dat onder de klant, de interne klant wordt verstaan. Terwijl bij InkoopAcademie men het heeft over de klant, als de betalende klant voor de prestaties van de organisatie. Het is gaaf om met dit afstudeeronderzoek voorloper te zijn van deze inkoopontwikkeling.

Door het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden en combinaties van verschillende onderzoeksmethoden is er naar gestreefd om zoveel mogelijk de betrouwbaarheid en validiteit bij te laten dragen. Vanuit literatuuronderzoek moest ik diep graven om te ontdekken wat inkopen met Business Focus daadwerkelijk was. Daarbij heeft niet elke onderzoeksmethode geleid tot de gewenste resultaten. Zo bleek uit de diepte interviews met inkoopprofessionals dat het onderwerp inkopen met Business Focus nauwelijks bij hen bekend was. Veel informatie die zij mij meegaven was kennis over business gedreven inkopen en business alignment. Daarom heb ik in mijn theoretisch kader verantwoord wat de verschillen zijn tussen inkopen met Business Focus en Business Gedreven inkopen in combinatie met Business Alignment.

Vanwege de uitgebreide oriëntatie- en verdiepingsslag omtrent inkopen met Business Focus binnen de speciale sector, heb ik beperkingen ondervonden met het uittesten van het benchmarkinstrument bij meerdere speciale sector organisaties. Ik had graag het benchmarkinstrument in een eerder stadium ontwikkeld om dit benchmarkinstrument vervolgens te testen bij verschillende Speciale sector organisaties zodat de validiteit en betrouwbaarheid van het benchmarkinstrument konden worden verhoogd. Omdat de eerste Pilot is uitgevoerd binnen drie aanbestedingen kon niet worden geconcludeerd in welke mate het benchmarkinstrument betrouwbaar en valide is om uit te voeren in een officieel Business Focus Award binnen de speciale sector. Daarom moeten er zoals is beschreven in de aanbevelingen, stappen worden gezet om de betrouwbaarheid en validiteit te verhogen. Daarbij wordt het benchmarkinstrument aan de hand van de kwaliteitscyclus van Deming verbeterd. Anders vindt men geen draagvlak voor het uitvoeren van een Business Focus Award voor de beste inkoopfunctie.

De directe toegevoegde waarde wordt geleverd aan het inkoopvak. Inkopen met Business Focus voegt waarde toe aan de Value Chain van de organisatie en dus richting de klant die betaalt voor de prestatie van de organisatie. Binnen de Value Chain vindt samenwerking plaats met Value Chains van leveranciers en Supply Chains binnen de organisatie. De samenwerking van de facilitaire afdeling met de inkoopafdeling kan bijdragen aan de Supply Chain van de organisatie. Doordat er meer strategisch wordt samengewerkt op basis van de waarde perceptie van de klant, kunnen aanbestedingsresultaten meer naar wens zijn, zowel voor de klant als voor de organisatie. Waardoor de toegevoegde waarde van facilitair en inkoop wordt vergroot en meer waarde creëert voor de Value Chain van de organisatie richting de klant.

Uiteindelijk ben ik trots met wat ik heb kunnen opleveren in een korte tijd. Het benchmarkinstrument is volledig naar wens van de opdrachtgevers ontwikkeld en wordt met de aanbevolen verbeteringen zodanig geoptimaliseerd zodat het benchmarkinstrument officieel kan worden ingezet binnen een Business Focus Award 2017 binnen de speciale sector. Dit benchmarkinstrument gaat in de praktijk gebruikt worden en daarom is het zo gaaf om hiervoor de basis gelegd te hebben.

Bibliografie

- 1.1, N. V. (sd). *Het racewagenmodel*. NEVI.
- Alrbonda, K. G. (2013). *Professioneel inkopen*. Groningen/houten: Noordhoff.
- Assen, M. v. (2016). *Vanassen*. Opgeroepen op Maart 15, 2016, van Vanassen.info:
<http://www.vanassen.info/opx/d-ppboi/>
- Athos, R. P. (1981). *7s model*. Opgeroepen op Februari 25, 2016, van 7s model: <http://7smodel.nl/>
- Athos, R. P. *7s model. 7 Model*. 1981, <http://7smodel.nl/>.
- B.V., B. G. (2005). *Grip op Inkoop*. Dordrecht: Berenschot Groep B.V.
- Boernama, P. (2010). *Inkoopprestatie modellen*. Enschede.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015, juli 25). Opgeroepen op februari 15, 2016, van Bevolkingsgroei:
<http://statline.cbs.nl/statweb/publication/?vw=t&dm=slnl&pa=37296ned&d1=0-2,8-13,19-21,25-35,52-56,68&d2=0,10,20,30,40,50,60,64-65&hd=151214-1132&hdr=g1&stb=t>
- Economische versnelling. (2015, september 10). Opgeroepen op Februari 15, 2016, van Nu:
<http://www.nu.nl/economie/4122864/groeiversnelling-nederlandse-economie.html>
- Hooge, E. F. (2005). *Zorgvoorbeter*. Opgeroepen op april 31, 2016, van "Stakeholders in beeld":
[http://www.zorgvoorbeter.nl/docs/PVZ/vindplaats/verbeteren%20doe%20je%20zo/3_manier_en_stakeholders_te_identificeren\[1\].pdf](http://www.zorgvoorbeter.nl/docs/PVZ/vindplaats/verbeteren%20doe%20je%20zo/3_manier_en_stakeholders_te_identificeren[1].pdf)
- InkoopAcademie. (2016). *www.inkoopacademie.nl*. Opgeroepen op Februari 8, 2016, van Inkoopacademie:
<http://www.inkoopacademie.nl/over-ons>
- Inkoopportal *Racewagenmodel*. (sd). Opgeroepen op maart 23, 2016, van
<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopmodellen>
- InQuest. (2016). *www.inquest.nl*. Opgeroepen op februari 8, 2016, van InQuest: <http://inquest.nl/>
- Keizer, P. K. (2006). *Competent afstuderen en stagelopen*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Kerkhof, L. v. (2009, juni). *Eerste hulp bij inkoop*. Opgeroepen op Maart 15, 2016, van Eerste hulp bij inkoop: <http://www.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:9748/DS4/>
- maas, G. d. (2011). *Facility Management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Mulders, M. (2014). *Management Modellen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- NEN Connect 15221 -7. (2012). Opgeroepen op april 6, 2016, van <https://connect-nen-nl.ezproxy.hro.nl/standard/openpdf/?artfile=544313&RNR=177102&token=517c9287-46b5-4675-84f6-a1bf3593e2d1&type=pdf#pagemode=bookmarks>
- NEN connect 15221-4. (2011). Opgeroepen op April 6, 2016, van <https://connect-nen-nl.ezproxy.hro.nl/standard/openpdf/?artfile=522755&RNR=164683&token=0df30a81-0842-4bab-8871-db58b6dd8f56&type=pdf#pagemode=bookmarks>
- NEVI. (sd). *Opweg naar excellentie in de publieke sector*. Nevi Purspective.
- PIANOO. (2016). Opgeroepen op Februari 25, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas-markten/markten/gww/inkopen-gww>
- PIANOO. (2016). Opgeroepen op februari 25, 2016, van aanbestedingsplicht:
<https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/aanbestedingsplicht>
- PIANOO. (2016). Opgeroepen op februari 10, 2016, van Informatie BAO en BASS:
<https://www.pianoo.nl/bao-bass>
- Rasoft. (2016). *steekproefcalculator*. Opgeroepen op April 2015, van steekproefcalculator:
<http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>
- Rietveld, G. (2010). *Gercorietveld*. Opgeroepen op Februari 20, 2016, van Gercorietveld.nl:
<http://www.gercorietveld.nl/inkoop/praktische-tips/tips-2/>
- Rietveld, G. (2010). *Inkoop een nieuw paradigma*. SDU Uitgevers.
- Rietveld, G. *InkoopFramework*. <http://www.gercorietveld.nl/wp-content/uploads/2012/01/Inkoopframework-1024x854.png>.
- Schiphol. (2016). *Schiphol.nl*. Opgeroepen op Februari 10, 2016, van [www.schiphol.nl](http://www.schiphol.nl/SchipholGroup1/Onderneming/OnzeOrganisatie.htm):
<http://www.schiphol.nl/SchipholGroup1/Onderneming/OnzeOrganisatie.htm>

- Tenderned*. (2016). Opgeroepen op Maart 3, 2016, van Speciale sector organisaties:
<https://www.tenderned.nl/tenderned-web/aanbestedendedienst/selecteren/aanbestedendedienstlist>
- Thecustomerconnection*. (2015). Opgeroepen op Mei 1, 2016, van
http://thecustomerconnection.nl/CMS/Nederlanders_ontevreden_over_service_overheid_en_nuts_sector/show.do?ctx=553777,156742,142406
- Thesistools. (2016). *Thesistools.nl*. Opgeroepen op Mei 2016, van Thesistools.nl: <http://thesistools.nl/>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: BoomLemma.
- Vries, W. d. (2011). *Dienstenmarketingmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Weele, A. v. (2008). *Inkoop in strategisch perspectief*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Weele, D. A. (2008). *Inkoop in strategisch perspectief*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Wittmaekers, F. (2015). *InkoopPraktijk A*. Hilsversum: www.inkoopacademie.nl.
- [www.VanDale.nl](http://www.vandale.nl). (2016). *www.VanDale.nl*. Opgeroepen op Maart 25, 2016, van [www.VanDale.nl](http://www.vandale.nl):
http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=criteria&lang=nn#.V1Q_3ZGLSuk

Verantwoording literatuur

Het boek 'Inkoop een nieuw paradigma' en 'InkoopPraktijk A' zijn de twee belangrijkste boeken voor dit onderzoek.

Beide schrijvers breken het traditionele/klassieke inkopen af en vormen allebei een nieuwe theorie om invulling te geven aan inkopen. De een presenteert business gedreven inkopen en business alignement en de ander presenteert inkopen met Business Focus. Het was interessant om deze twee trends tegenover elkaar te zetten en de verschillen te bediscussiëren.

Verklarende woordenlijst

Begrip	Definitie
Benchmarken	Het verzamelen, vergelijken en beoordelen van prestaties en resultaten van een bepaalde referentiegroep.
Bestaansrecht	Reden om als bedrijf binnen de speciale sector aanwezig te zijn.
Beoordelingscriteria	Criteria die fungeren als beslissend kenmerk om bepaalde onderwerpen te beoordelen.
Business	Verzamelnaam van alle medewerkers van het bedrijf.
Business Focus	De klant staat aan de basis van alles wat met inkoop te maken heeft.
Facilitaire collega	Medewerkers die zorgen voor ondersteuning van de Business Focus.
Inkoop (mindset)	Het voorzien in de behoefte van de collega wat ervoor zorgt, dat de leverancier waarmee wordt samengewerkt bijdraagt aan de prestatie van de organisaties richting de klant.
Inkoopafdeling	Een team mensen/collega's die inzicht hebben op alle inkoopprocessen, die er samen voor zorgen dat inkopen volledig worden uitgevoerd.
Inkoopfunctie	De inkoopfunctie binnen een organisatie omvat iedereen die direct of indirect bijdraagt aan het uitvoeren en realiseren van inkoopprocessen.
InkoopFunctie	Dimensie binnen het InkoopModel van InkoopAcademie.
Klant	De klant is de diegene die betaalt voor de gegeven prestaties van het bedrijf.
Klantwaardeperceptie	De waardering die de klant heeft van de waardeketen van een organisatie.
Leverancier	De leverancier is een bedrijf of persoon dat een prestatie/diensten/goederen levert om de prestatie van de opdrachtgever (het bedrijf) te ondersteunen, aanvullen, verbeteren of te verwezenlijken in ruil voor geld.
Markt	Alle aanbieders van diensten en producten, dit worden ook wel leveranciers/opdrachtnemers genoemd.
Onderzoeksvraag	Een onderzoeksvraag is de kernachtige en scherpe verwoording van een kennisbehoefte. De onderzoeksvraag geeft aan welke kennis men belangrijk vindt om bepaalde stappen in het handelingsproces meer verantwoord te kunnen zetten.
Speciale sector	Speciale sector is een groep organisaties dat het recht heeft om het maatschappelijke nut uit te voeren voor de Nederlandse Overheid. Via bijvoorbeeld (decentrale) vervoersbedrijven, drinkwaterbedrijven, energiebedrijven en havenbedrijven kunnen decentrale overheden te maken krijgen met toepassing van de speciale sectorrichtlijnen. Waarbij de speciale sector te maken heeft met een speciaal aanbestedingsbesluit. Dit aanbestedingsbesluit wordt het (BASS) besluit genoemd.
Supply Chain	Onderdeel van de Value Chain. Zij dragen bij aan de prestaties van de organisatie
Waardeketen	De waardeketen is de prestatie van de organisatie. Deze waardeketen kan voor elke klant anders ervaren worden.
Value Chain	Samengevat de prestatie die de organisatie levert richting de klant.