

MASTER

Buying personnel services at Campina structuring purchasing processes

Claessen, F.P.H.H.

Award date:
2004

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

Buying Personnel Services at Campina

Structuring purchasing processes

Appendices

Supervisors:

TU/e: Prof. Dr. A.J. van Weele

Dr. H.F.J.M. van Tuijl

Campina: ir. P. de Koster

Index

APPENDIX 1. LAY OUT INTERVIEWS PLANT MANAGERS	3
APPENDIX 2: REQUEST FORM FLEXWORKER	6
APPENDIX 3: FORMAT REQUEST FOR QUOTATION PERSONNEL SERVICES	7
APPENDIX 4: EXAMPLE REQUEST FOR QUOTATION	9
APPENDIX 5: EXAMPLE EVALUATION FORM	12
APPENDIX 6: EXAMPLE 2 EVALUATION FORM	14
APPENDIX 7: OPERATIONAL VENDOR RATING SYSTEM	15
APPENDIX 8: DETAILED DESCRIPTION OF THE PURCHASING PROCESS MODEL FOR EDUCATIONAL SERVICES.	17

Appendix 1. Lay out interviews plant managers

Dit interview is afgenomen bij :

Afdelingshoofden:

- *HRM (Kaas en Boter: tevens voorzitter werkgroep operator opleidingen)*
- *Hoofden van de afzonderlijke fabrieken (bedrijfsleiders)*
- *Inkoop*

Interview afdelingshoofden.

I. Introductie

Doel:

- 1) inzicht krijgen in de manier van werken (proces, intern) met betrekking tot geleverde diensten (product) door externe leveranciers van personeelsdiensten
- 2) ideeën opdoen voor het verbeteren van het inkoopproces van deze diensten om te komen tot het verbeteren van het proces voor het verkrijgen van deze diensten.

De resultaten van de interviews tezamen zullen worden gebruikt als input voor het model voor het inkopen van diensten en als zodanig zorgen voor een gestructureerde manier van werken met betrekking tot de inzet van tijdelijk personeel en opleidingsinstituten.

Er zijn ook enige vragen opgenomen die betrekking hebben op leveranciers en hun prestaties. De antwoorden worden meegenomen in de conclusies.

Het interview zal voor een deel bestaan uit open vragen en voor een deel uit gesloten vragen. Het zal maximaal 30 minuten in beslag nemen.

II. Inventarisatie gebruik

- 1) Op het overzicht is te zien dat u gebruik maakt van uitzendkrachten; gebruikt naast het randstad contract nog andere?
- 2) Zo ja, welke ?
- 3) Op een schaal van 1 tot 5, hoe tevreden bent u over de uitzendkrachten van Leverancier A (op basis van vraag II.3)
Leverancier B

Toelichting:

Bij ontevredenheid:

- 4) Wat gebeurt er met klachten?

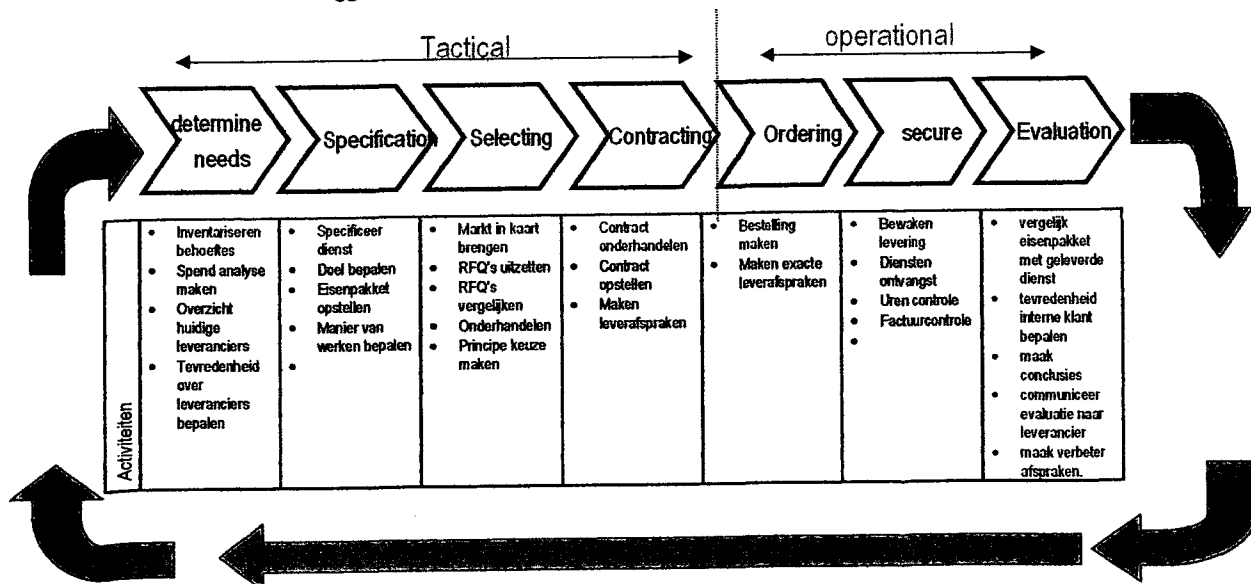
III. Huidige situatie

- 1) Het aanvragen van een uitzendkracht gaat middels het aanvraagformulier. Hoe verloopt dit?
- 2) Gaat dit naar tevredenheid?
- 3) Naar uw mening, worden de volgende stappen uitgevoerd; bent u betrokken bij een van deze stappen in de totstandkoming van het randstad contract.

stap voor stap doorlopen:

Stap		
Inventariseren behoeftes		
Spend analyse maken		
Overzicht huidige leveranciers		
Tevredenheid over leveranciers bepalen		
Specificeer dienst		
Doel bepalen		
Eisenpakket opstellen		
Manier van werken bepalen		
Markt in kaart brengen		
RFQ's uitzetten		
RFQ's vergelijken		
Onderhandelen		
Principe keuze maken		
Contract onderhandelen		
Contract opstellen		
Maken buyer's print: waarom zijn de keuzes gemaakt. Vastlegging proces.		
Bestelling maken		
Maken leverafspraken		
Bewaken levering		
"Goederen" ontvangst		
Factuurontvangst		
Vergelijk eisenpakket met geleverde dienst		
Tevredenheid interne klant bepalen		
maak conclusies over tevredenheid		
Communiceer evaluatie naar leverancier		

4) naar aanleiding van al deze stappen, zijn er nog die in uw ogen ontbreken? Zo ja welke?
Proces voorleggen:



Welke zaken ontbreken nog volgens U in dit model?

De suggesties van de geïnterviewd aan een fase hangen:

- zaken bij de inventarisatie fase?
- zaken bij de specificatie fase?
- belangrijke selectie criteria?
- zaken bij de contractering?
- belangrijke zaken bij de evaluatie?

IV. Tevredenheid

- 1) Op welke manier krijgt u ondersteuning van de afdeling HR&O bij het verkrijgen van uitzendkrachten?
- 2) Op een schaal van 1 tot 5, hoe tevreden bent U met die ondersteuning ?

Toelichting:

- 3) Op welke manier krijgt u ondersteuning van de afdeling inkoop bij het verkrijgen van uitzendkrachten?
- 4) Op een schaal van 1 tot 5, hoe tevreden bent U met die ondersteuning?

Toelichting:

- 5) Heeft u nog suggesties?

Zelfde vragen maar dan voor opleidingen.

Vriendelijk bedankt voor de medewerking. Voor vragen of opmerkingen:
Frederic.claessen@dmv-international.com

Appendix 2: Request form flexworker

Aanvraagformulier Flexwerker (GIP)



BUDGET DATA

Discipline: Operations Sales R&D IM Finance HR&O

Locatie: DMV Veghel DMV Tilburg Uitgeest Foxhol Nutrifeed Creamy Creation

Afdeling:

Costcenter nummer:

VACATURE DATA

Functienaam: (functieprofiel aanhechten en meezenden conform officiële profielen; indien (nog) niet aanwezig omschrijving meezenden!)

Datum invulling vacature: per (dd/mm/jj)

Verwachte duur: van t/m (dd/mm/jj)

Budget: binnen FTE budget buiten FTE budget* (MT lid bijtekenen!)

Motivatie: ziekte vervanging piek in productie uitbreiding zwangerschap vakantie overig

Toelichting:
(Dit veld moet altijd ingevuld worden met in ieder geval naam en functie van degene die vervangen wordt!!)

Ploegdienst: 5 ploegen 4 ploegen 3 ploegen 2 ploegen dagdienst
 flexpool* (*handtekening budgethouder achteraf + dienstrooster meezenden!!)

Werktijden (dagdienst): fulltime parttime -> % (op basis van 36 of 38 uur)
 ma.: di.: wo.: do.: vr.: za.: zo.:
 per week ma. t/m zo.: uur (indien wisselend rooster)

Salarisschaal: CAO (36 uur) -> schaal 1.0 anders nl.: schaal functiejaren **
(indien andere salariering dan schaal 1.0; handtekening HR manager verplicht!)

HP (38 uur) -> anders nl.: schaal index: %

GOEDKEURING

Aanvrager:	Budgethouder:	MT lid:	HR Manager:
Handtekening:	Handtekening:	Handtekening:	Handtekening:
		(zie budget*)	(zie salarisschaal**)
Datum:	Datum:	Datum:	Datum:

HET ORIGINELE FORMULIER DIENT VOLLEDIG INGEVULD EN VOORZIEN VAN ALLE HANDTEKENINGEN
VERSTUURD TE WORDEN T.A.V. : Marijn v.d. Veer, RANDSTAD, Gebouw EA

PERSOONLIJKE DATA FLEXWERKER (in te vullen door Randstad)

Achternaam :	Voorvoegsels:	Initialen:
Roepnaam :	Geslacht: <input type="checkbox"/> Man <input type="checkbox"/> Vrouw	Nationaliteit:
Geboortedatum :	Personeelsnummer.:	
Startdatum :	<input type="checkbox"/> uitzending <input type="checkbox"/> detachering	
Tarief € :	<input type="checkbox"/> Administratief <input type="checkbox"/> Productie	

Datum: (origineel per omgaande versturen naar HR&O)
 Handtekening Randstad: Naam:

HR&O

Datum ontvangst : (dd/mm/jj) Parafering :

Appendix 3: Format Request for quotation personnel services

Inleidende Brief waarin de offerte wordt aangekondigd met de hoofdstukindeling

1) Inleiding

Beschrijving van DMV – international en Campina met enkele kerngegevens en karakteristiek eigenschappen.

2) Onze vraag

De vraag van DMV (of Campina) aan de potentiële leverancier. Hierin expliciet aandacht voor:

A) het probleem

beschrijving van het probleem dat de leverancier geacht wordt op te lossen.

B) het idee over de oplossing

Uit het probleem voortvloeiende idee over oplossing

C) de verwachtingen

Wat wordt er van de leverende partij verwacht? Een heldere omschrijving van de doelstellingen die bereikt dienen te worden.

D) DMV's inbreng

de middelen die DMV ter beschikking stelt

3) Het / Uw antwoord

Hier wordt de leverancier verzocht om op basis van het bovenstaande een offerte aan te bieden. Aandacht voor:

De hoofdstuk indeling:

Van de leverancier wordt verwacht dat hij een vaste hoofdstukindeling aanhoudt. Dit om de verschillende aanbiedingen snel en efficiënt met elkaar te kunnen vergelijken. Als hiervan afgeweken wordt, kan niet gegarandeerd worden dat de aanbieding wordt meegenomen in het selectieproces.

De hoofdstukindeling ziet er als volgt uit:

Graag verzoeken wij U om Uw offerte in dienen volgens de opbouw zoals hieronder beschreven. Dit om zo snel mogelijk tot een goede en evenwichtige keuze te komen. DMV kan niet garanderen dat offerte die afwijken van deze structuur worden meegenomen in de selectie.

1) Situatiebeschrijving

Hier graag een korte beschrijving van de situatie op basis waarvan de offerte is uitgebracht.

2) Uw voorstel

Hier een beschrijving van de door U voorgestelde oplossing voor onze vraag met aandacht voor:

- Type opleiding (klassikaal, train de trainer, workshop, etc.)

- Bedrijfsfilosofie (manier van werken, trainers)
- Referenties

3) Aanpak

Hier een beschrijving in stappen van de intake tot en met de afronding, c.q. follow-up en evaluatie met aandacht voor:

- De invulling van iedere stap (wie, waar, hoe lang, kosten)
- De manier van afronding van de opleiding
- Het uiteindelijke, gegarandeerde resultaat.

4) Kosten

Hier een overzicht van de totale kosten en de specificatie ervan (wat is incl.; wat excl.)

5) Geldigheid

De geldigheid van uw aanbod..

Totaal maximaal 5,6,7,...x A4-tjes (afhankelijk van grootte project)

Uiterste inleverdatum

Het verdere verloop van het proces.

Contact persoon voor verder informatie

Legal Disclaimer

Appendix 4: example Request for quotation

ISO 14001: training interne auditoren

Deze offerte is als volgt gestructureerd:

- 1) DMV-international
- 2) Onze vraag
- 3) Uw antwoord
- 4) Legal Disclaimer

4) DMV-international

DMV International is onderdeel van Campina BV, een internationale coöperatieve onderneming gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en verkoop van zuivelproducten. Campina's belangrijkste focus is op consumentenproducten, zoals desserts, yoghurtranken, verse melk, kaas en boter in Europa.

De belangrijkste merken zijn Campina, Mona (in Nederland) en Landliebe (in Duitsland). Buiten Europa worden consumenten producten vermarkt in het Midden – en Verre Oosten.

In Nederland, België, Duitsland en de Verenigde Staten, produceert DMV International ingrediënten voor de voedingsmiddelen- en farmaceutische industrie.

Deze hoogwaardige industriële producten, waarvan de meeste zijn gebaseerd op melkeiwit en lactose, worden geëxporteerd naar meer dan 100 landen over de gehele wereld. Meer informatie kunt u vinden op de DMV en Campina websites: www.dmv-international.com en www.campina.com.

5) Onze vraag

E) het probleem

De locaties van DMV te Tilburg, Uitgeest en Veghel zijn gecertificeerd conform ISO 14001. Binnen dat kader moeten we interne audits uitvoeren. De kwaliteit van de audits is op het moment beneden het gewenste peil. De oorzaak daarvan is dat de auditoren te weinig kennis hebben van de norm en de systematiek van auditing.

Wij hebben 7 personen die de audits moeten uitvoeren. Deze auditoren hebben minimaal MBO nivo en hebben voldoende milieukennis.

F) het idee over de oplossing

De auditoren dienen opgeleid te worden in het uitvoeren van interne audits. Hierbij zal er aandacht geschonken moeten worden aan zowel de techniek van het auditten als de kennis van de ISO 14001 norm.

G) de verwachtingen

De kennis van 7 auditoren op een dusdanig peil brengen dat deze:

- alle norm elementen van de ISO 14001 norm weten te vinden in het boek NEN-EN-ISO 14001 uitgegeven door het NNI, kunnen interpreteren en vertalen naar de praktijk van DMV;
- de juiste wijze van auditen kennen en in de praktijk kunnen toepassen bij DMV;
- de juiste wijze van voorbereiding en verslaglegging van een audit kunnen toepassen;
- alle normpunten van de ISO 14001 norm kunnen auditen.

Gevraagde resultaten:

- kennis training
- Toetsing of de cursisten de kennis in voldoende mate beheersen
- Borging dat de opgedane kennis in de praktijk wordt gepast.

Samengevat:

- Soort training: interne audits ISO 14001
- Aantal cursisten: 7
- Opleidingsniveau cursisten: MBO, milieukennis
- Termijn: oktober – december 2003
- Beschikbaarheid van de cursisten: in overleg
- Gewenste locatie: in-company: DMV-international:
locatie Veghel

H) DMV's inbreng

DMV International stelt een opleidingscoördinator ter beschikking, dhr Wim Smits (te bereiken onder tel. 0413 372222). Vragen met betrekking tot beschikbare in house trainingsfaciliteiten, communicatie met de mensen die moeten worden opgeleid, inplannen van medewerkers etc. kunt u aan hem richten.

6) Uw antwoord

A) De hoofdstuk indeling:

Graag verzoeken wij U om Uw offerte in dienen volgens de opbouw zoals hieronder beschreven. Dit om zo snel mogelijk tot een goede en evenwichtige keuze te komen. DMV kan niet garanderen dat offerte die afwijken van deze structuur worden meegenomen in de selectie.

De hoofdstukindeling ziet er als volgt uit:

6) Situatiebeschrijving

Een korte beschrijving van de situatie op basis waarvan de offerte is uitgebracht.

7) Uw voorstel

Een beschrijving van de door U voorgestelde oplossing voor onze vraag met aandacht voor:

- Didactisch concept (klassikaal, train de trainer, workshop, etc.)
- Bedrijfsfilosofie (manier van werken, trainers)
- Duur van de opleiding (indien meerdaags, dan op onze locatie)
- Referenties

8) Aanpak

Een beschrijving in stappen van de intake tot en met de afronding, c.q. follow-up en evaluatie met aandacht voor:

- De invulling van iedere stap (wie, waar, hoe lang, kosten)
- De manier van afronding van de opleiding
- Het uiteindelijke, gegarandeerde resultaat.

9) Kosten

Een overzicht van de totale kosten en de specificatie ervan (wat is incl.; wat excl.). Dit overzicht graag in een MS Excel sheet bijvoegen.

10) Geldigheid

De geldigheid van uw aanbod.

Totaal maximaal 4 A4-tjes

Uiterste inleverdatum

Bij deze wil ik u verzoeken om de offerte uiterlijk 15 juli 2003, 12:00 uur per e-mail op te sturen naar:

frederic.claessen@dmv-international.com

B) Het verdere verloop van het proces.

Na ontvangst van de offertes worden deze beoordeeld. Na selectie wordt één partij uitgenodigd om de opdracht uit te voeren.

C) Contact persoon voor verder informatie

Voor nadere, inhoudelijke, informatie over deze offerte aanvraag verwijs ik u naar dhr P.P. Huynen (0413-372222).

7) Legal Disclaimer

All orders and agreements for the purchase of goods by or delivery of services to DMV International are subject to the general purchase conditions of Campina bv, as filed on January 1 1999 with the Registry of the District Court at 's Hertogenbosch under number 2/99. A copy of these conditions is enclosed

Aanvullende opmerkingen:

- Alle offertes en offerteprijzen zijn bindend.
- Om offertes te kunnen vergelijken en om partijen gelijk te kunnen behandelen is het DMV vrij om elementen uit uw offerte aan derden te overleggen.
- Voorgestelde wijzen van aanpak kunnen door DMV vrijelijk en zonder beperkingen worden gebruikt.
- Informatie over DMV International zal door u als vertrouwelijk worden behandeld en zal door u niet worden gebruikt buiten dit offerte traject.

Appendix 5: example evaluation form

Evaluatieformulier



Cursus : Kwaliteit
 Datum : 22/10/2003
 Cursusnummer : 1390
 Naam cursist : _____
 Naam trainer : dhr. J. Vermeer of dhr. A. Reijrink

Om de kwaliteit van deze training te kunnen waarborgen en om deze training continu te kunnen aanpassen aan uw wensen is het voor ons heel belangrijk om uw mening te kennen. Graag vragen we een paar minuten van uw tijd om dit evaluatieformulier in te vullen.

Leerdoelen

- Met welk(e) doel(en) heeft u zich ingeschreven voor deze cursus?

<input type="radio"/> meer kennis opdoen	<input type="radio"/> voor tips & suggesties
<input type="radio"/> meer inzicht verkrijgen in de materie	<input type="radio"/> ter opfrissing
<input type="radio"/> vaardigheden ontwikkelen	<input type="radio"/> om effectiever om te gaan met de systemen/materie
<input type="radio"/> anders, nl. _____	
- Sluit de cursus aan bij bovenvermeld(e) leerdoel(en) ?

ja

nee, want _____

Cursusinhoud

- Welke onderwerpen vond u waardevol voor deze cursus ?

- Welke onderwerpen zijn naar uw mening niet duidelijk overgekomen en waarom niet ?

- Welke onderwerpen mist u in deze cursus ?

- Sluit het niveau van de cursus goed aan op uw persoonlijk kennisniveau ?

ja

nee, want _____

Let op: Zie ommezijde voor vervolg evaluatieformulier !!!

Informatieoverdracht

7. Wat vond u van het tijdsbestek waarin deze cursus gegeven werd?
- te lang
 precies goed
 te kort
8. Van welke hulpmiddelen werd in deze training gebruik gemaakt en wat vond u daarvan?
- whiteboard camera
 videobeelden computer
 overheadprojector anders, nl. _____
- Ik vond dit _____
9. Hoe vond u de wijze van presenteren / begeleiden / uitleg door de docent?
- goed
 redelijk
 slecht
10. De docent heeft voldoende vragen gesteld om te weten te komen wat ik al wist van het cursusonderwerp. eens oneens
11. Tijdens de oefenopdrachten was er voldoende begeleiding. eens oneens
12. De docent zorgde voor voldoende afwisseling tijdens de les. eens oneens
13. De docent heeft gecontroleerd of de cursusstof door ons werd beheerst. eens oneens
14. Er was een goede verdeling tussen theorie en praktijk. eens oneens
15. De cursus sluit goed aan bij de praktijk, ik ga het geleerde in mijn werk gebruiken. eens oneens
16. Door deze cursus kan ik mijn werk beter uitvoeren. eens oneens
17. De cases en opdrachten sloten goed aan bij de praktijk. eens oneens

Algemeen

18. Hoe vond u de organisatie van deze cursus? Denk hierbij aan de informatie omtrent inschrijvingen, bevestigingen en overige communicatie.
- goed
 kon beter
 slecht
19. Als u de cursus met alle bijbehorende aspecten een cijfer van 1 tot 10 mocht geven, welk cijfer zou dat zijn ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Opmerkingen en/of suggesties:

Wij danken u hartelijk voor uw medewerking

Appendix 6: example 2 evaluation form



EVALUATIEFORMULIER DOCENT

Dit formulier in te vullen door de docent. De gegevens worden gebruikt bij de interpretatie van de cursistenevaluatie en ten behoeve van de kwaliteitsbewaking.

Docent: _____ Datum: _____

Cursus: _____ Lokaliteit: _____

1. **Cursusverloop**
Hoe beoordeelt u het verloop van deze cursus?

2. **Is het doel naar uw mening bereikt?**

3. **Cursisten**
Opmerking ten aanzien van de groep cursisten.

Homogeniteit: _____

Participatie: _____

Voorkennis: _____

4. **Cursusmateriaal**
Opmerking ten aanzien van het cursusmateriaal.

Aanleveren: _____

Compleetheid: _____

Inhoudelijkheid: _____

5. **Accommodatie/apparatuur**
Opmerking ten aanzien van de accommodatie.

Opstelling: _____

Apparatuur: _____

Leermiddelen: _____

Verzorging: _____

6. **Bestaat er bij de opdrachtgever interesse voor een follow-up of andere opleidingstrajecten?**

Appendix 7: Operational Vendor rating system

OPERATIONAL VENDOR RATING CARD Transport

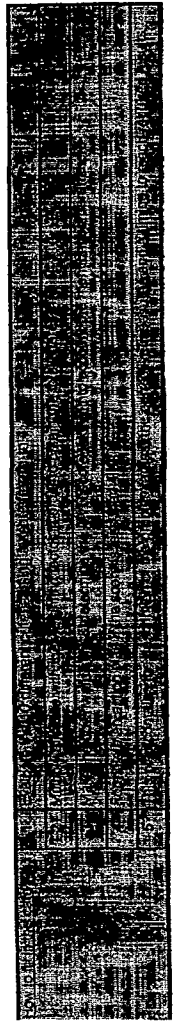
DIVISION OF CAMPINA MELKUNIE : DMV- International

SUPPLIER :

PERIOD : Q3 2002 - Q2 -2003

Approved Manager Purchasing & Sourcing DMV-International: P. de Koster

		1	2	3	4	P	B	A	W	S
		1	2	3	4	0	1	2	3	4
Delivery Reliability	1 Loading date	Loading was hardly ever on time (< 90% reliable)	Loading was often too late or too early (> 90% reliable)	There was exceptional a deviation from the required date (> 95% reliable)	Supplier always loaded on the required date (> 98% reliable)					0,0
	2 Delivery date	Delivery was hardly ever on time (< 90% reliable)	Delivery was often too late or too early (> 90% reliable)	There was exceptional a deviation from the required date (> 95% reliable)	Supplier always delivered on the required date (> 98% reliable)					0,0
	3 Communication about possible deviations (loading & delivery date)	The supplier was never aware of the exact information about the delivery	DMV always had to inform for the exact information about the delivery	If there was exceptional a deviation, the supplier always informed DMV spontaneously (> 95% reliable)	Supplier always delivered according to the agreed loading & delivery date (> 98% reliable)					0,0
	4 Short delivery lead time (safety stock, rush production,...)	Supplier didn't react flexible to our demand for a reduced delivery lead time		Supplier reacted flexible to our demand for a reduced delivery lead time						0,0
Quality Reliability	5 Quality of equipment	Almost all equipment was rejected for loading (< 90% reliable)	A lot of equipment was rejected for loading (> 90% reliable)	Rejection of equipment was an exception (> 95% reliable)	Equipment was never rejected for loading (> 98% reliable)					0,0
	6 Quality of product at delivery	Almost all deliveries had quality complaints (< 90% reliable)	A lot of deliveries had quality complaints (> 90% reliable)	Quality complaints were an exception (> 95% reliable)	There were no quality complaints (> 98% reliable)					0,0
	7 Follow up of complaints (if there are no quality complaints the supplier gets the maximum score)	The supplier didn't react on our complaints.	If took time to get a reliable response about our complaints. Identical problems occurred again afterwards	If took time to get a reliable response about the precautions but identical problems didn't occur any more	Supplier was quick, reliable and competent in his responses. Supplier took efficient precautions to prevent identical complaints in the future					
Service Reliability	8 Quality system	The supplier hasn't a certified quality system (ISO, HACCP, ...)	The supplier has a certified quality system (ISO, HACCP, ...)							0,0
	9 Invoice deviations (if there are price deviations due to miscommunication within DMV the supplier gets the maximum score)	Almost every invoice price is different from the original placed order	A lot of the invoices are blocked due to a difference in price with the DMV order		There were no price deviations					0,0
	10 Service level (technical support, information exchange, market information, samples,...)	The supplier was unwilling to give any kind of service	The supplier was willing to give service on a limited base	All kind of service was obtained on request	All kind of service was proactively offered by the supplier.					0,0
TOTAL SCORE SUPPLIER (max 100)						0	0	0	0	0
OVR SCORE						0				



ACTION PLAN OF IMPROVEMENT

DIVISION OF CAMPINA MELKUNIE : DMV- International

SUPPLIER : 0

Approved Manager Purchasing & Sourcing DMV-International: P. de Koster

Period: Q3 2002 - Q2 -2003

ACTION OF IMPROVEMENT :		TIMING
Delivery Reliability	1 Loading date	
	2 Delivery date	
	3 Communication about possible deviations	
	4 Short delivery lead time	
Quality Reliability	5 Quality of equipment	
	6 Quality of product at delivery	
	7 Follow up of complaints	
	8 Quality system	
Service Reliability	9 Invoice deviations	
	10 Service level	

Appendix 8: detailed description of the purchasing process model for educational services.

The extended model for Educational Services: a closer look.

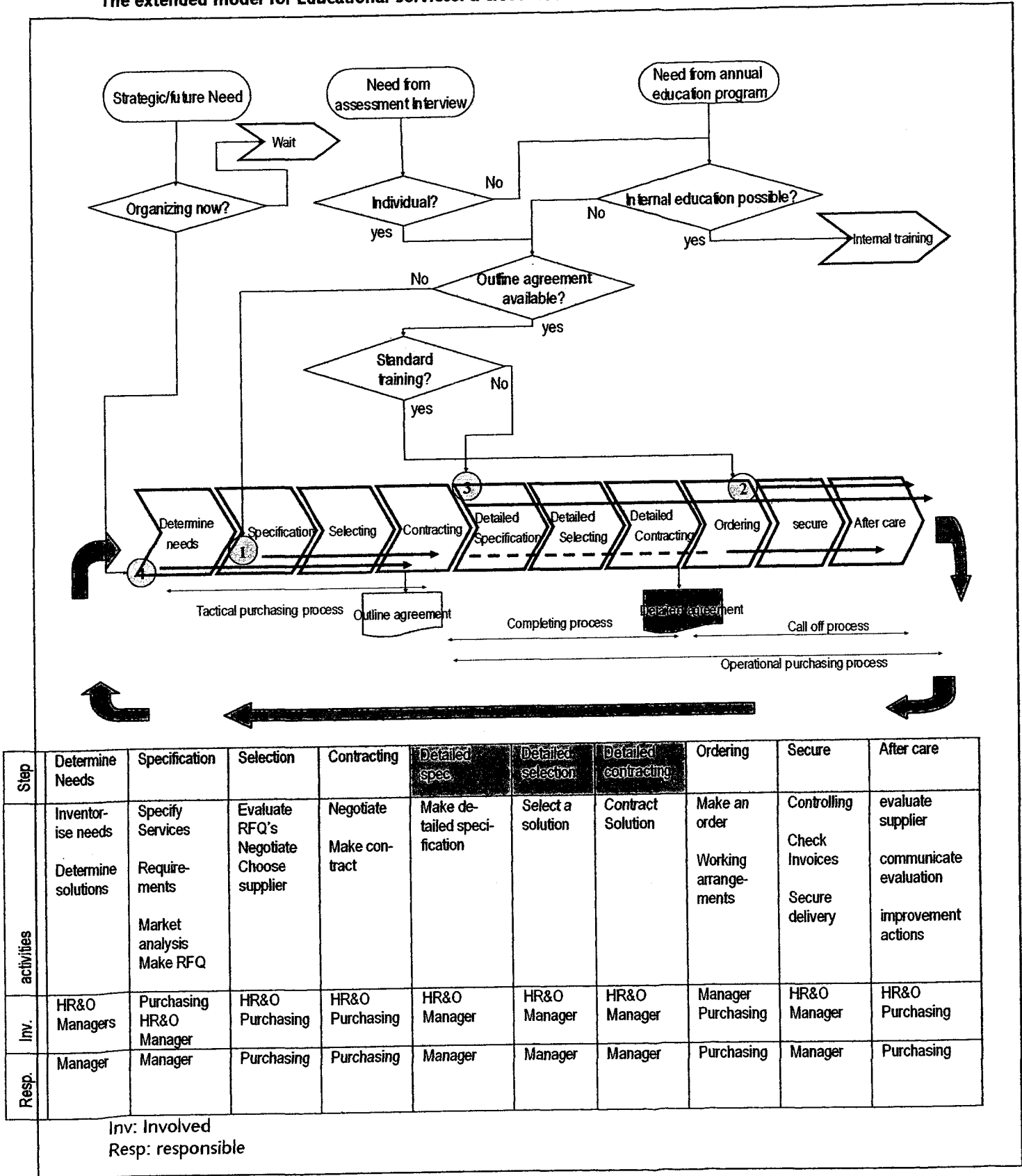


Figure: the purchasing process model for Educational services

In the report, this figure was already shortly explained. What follows is a more detailed description of the model which describes the procedure to be followed in case of buying temporary labour.

The extended purchasing process model: 3 blocks

In fact the proposed model consists of 3 blocks:

- The decision tree:
defines for each possible situation which steps of the purchasing process to be followed.
- The purchasing process model:
defines the steps to be taken to fulfil the need for a certain educational service or training
- The tasks and responsibilities matrix:
gives for each step in the purchasing process the activities to be carried out as well as the departments involved and responsible.

Together these blocks describe the procedure to be followed when buying educational services. First the possible buying resulting (from the decision tree) situations will be explained. Then the activities to be carried out in each phase will be described in more detail.

Buying situation 1:

This occurs when a need for a training or educational program (either coming from assessment interviews or the annual program) cannot be filled in with a standard training and no outline agreement exists with a supplier. In such a situation, the process starts with the specification of the service needed in that particular case. Then, each step of the process is subsequently followed. The departments involved and responsible for each step are given displayed in figure 5.3. Mind that the detailed steps need not to be taken because in the particular situation these activities are already carried out in the first three steps.

Buying situation 2:

The organisation is confronted with buying situation 2 when:

- the operational need for a certain educational program can be filled in by a preferred supplier and
- that supplier possesses a standard solution for this need: a standard training (program).

In such a situation, only the operational part of the process has to be carried out: ordering, securing and evaluating. A supplier has already been selected, contracts exist and the standard solution fits the customers need.

Buying situation 3:

Situation 3 occurs when a need for a certain training or educational program can be filled in by a preferred supplier but no standard solution can be delivered by the supplier. When this happens, no new supplier needs to be selected but the required educational service needs to be specified. When more preferred suppliers can do the job, a detailed selection then needs to be made. When only one possible supplier is available, the detailed selection can focus on a few proposals made by that specific supplier. The detailed contract specifies the service and the price to be paid. General conditions are already available in the outline contract. When all this is done, the process continues with operational part: ordering, securing and evaluating (after care).

Buying situation 4:

This situation happens when a large project is undertaken to buy educational services. In this situation the purchasing process is to be followed from beginning to end. The need for these services comes from a strategic choice e.g. to buy these services centrally.

The activities and responsibilities per process step:

Determine needs

Activities:

- Inventorise needs and wants.
This step of determining needs is only taken in situation 4 and occurs when a large purchasing project is undertaken e.g. the purchasing of training services. In large projects different kinds of trainings needed in the company can be determined. It is quite possible that for each kind of training, different markets exist. These sort of issues are dealt with in this phase.
- Determine possible solutions.
In this step of the process, possible solutions in terms of how the need can be fulfilled are determined. What kinds of suppliers are available?

Involvement and responsibility.

In the end, the services are obtained to support the core processes. Therefore the main responsibility in determining the needs lies at that level: managers of departments or plants. These people observe in daily business practices what kind of educational services are needed. HR&O is involved in this step because people from this department support the departments and plants in their need for personnel services. They have the knowledge about what kind of educational services are applicable in a certain situation.

Specification

Now the needs are determined, the following step is the specification of them.

Activities

- Specify services.
For each kind of service defined in the previous phase (or coming from operational needs), the specification can be made. What needs to be learnt in the specific training, what methods should be used? These questions need to be answered in this step.
- Formulate requirements.
This activity is focussing on explicit requirements that can be formulated for the service. Also general requirements on the supplier are to be formulated, e.g. in terms of qualifications a supplier must have. To this belongs also the formulation of selection criteria. On what criteria will (the offering of) suppliers be judged apart from the minimum requirements they must have.
- Analyse the market.
What kind of market is available for the services specified? Who is (at first sight) able to deliver the services according to requirements set. Sometimes, when it is not exactly clear which suppliers are able to deliver, a RFI can be set out: (Request For Information). The customers' problem is shortly explained and in this request, the company is asked to give relevant information on his business. Based on the answers, the customer can conclude if the company is indeed a potential supplier.
- Set out RFQ's.
Request for quotations are set out to the suppliers supposed to be able to deliver the services. In this document (for an example see appendix 3) the company explains (in more detail than with a RFI) what problem has to be solved by the potential supplier. The companies are asked to give their answers to the problem and the costs that go with it.
It is recommendable that these the proposals of suppliers follow a certain standard format: this makes it easier to compare them in the next step.

Involvement and responsibility:

Purchasing is involved in this step to structure the process of requesting information and quotations while the HR&O department is involved because of their technical knowledge of the ser-

vices to be delivered. Here also the department hold the final responsibility in the specification of the services for former mentioned reason: these are the actual "problem owners" and besides budget keepers.

Selection

Activities

- **Evaluate RFQ's**
When all quotations have been returned, the selection can be started. The proposals of all potential suppliers can be compared and rated according to the selection criteria set.
- **Negotiating**
when necessary, in this phase some negotiation can be started. When the offer of two or more parties are competitive, negotiation on the services itself, the price or delivering conditions can make a difference.
- **Choose supplier**
Based on the evaluation of the offerings made by the potential suppliers and the eventual negotiation, a (principal) choice can be made.

Involvement and responsibility:

The selection of the supplier should be made with accordance of the project team. Purchasing is ultimately responsible for the selection of all suppliers. As it holds for all suppliers, this means that purchasing is also responsible for suppliers of personnel services. HR&O is involved as they can judge the competences of suppliers and the technical quality of the offering.

Contracting

Activities

- **Negotiation.**
Before a contract is established with a certain supplier, usually final negotiations take place, e.g. on price and delivery conditions.
- **Contracting.**
This step of the process ends with the signing of the contract by both parties. The creation of the contract itself is done by the buying company and not left to the supplier.

Involvement and responsibility

The contracting of a supplier is typically a task for purchasing. HR&O is involved to support the negotiation process.

Detailed specification, selection and contracting

In case of buying educational services, these steps are carried out when a (corporate) contract with a supplier exist, but no standard solutions is available for to accomplish a certain need for training. In such a case, a company specific solution has to be proposed by the supplier. In fact, the same steps as described earlier are to be carried out but at a lower level. Here the activities focus on the proposed solution rather than on the supplier.

Activities

Activities resemble the ones defined in the tactical phase of the purchasing project:

- Specify the service required
- Select the best solution proposed by the supplier
- Contracting: this is a one time contract for an assignment to be delivered by the supplier and can be seen

Involvement and responsibility

As the need for such a non standard training is most likely to come from a plant or department manager, he or she is the one responsible for these steps. He or she is supported by someone from the HR&O department.

It is possible that the specific service required can be delivered by more than one preferred supplier. In that case, not only a decision has to be made on the solution proposed but also on the supplier.

Ordering

Activities

- **Make an order.**
This is the actual order to be sent out to the supplier. It specifies the service to be delivered, the timing of it, pricing and delivering conditions.
- **Make working arrangements.**
Besides the actual ordering, practical arrangements have to be made.

Involvement and responsibility

The request for an order for certain training comes from a manager sending his personnel on training. The actual purchase order is however made by the purchasing department. That is why purchasing is responsible for the ordering step in the process.

Secure

Activities

- **Controlling/ Secure delivery.**
This step in the process is about securing the delivery. Is the service bought actually delivered according to the arrangements made?
- **Check invoices.**
One of the operational tasks belonging to this step is the checking of invoices. Are the amounts invoiced according to the deal made with the supplier?

Involvement and responsibility

In this step, HR&O is involved. This department is supposed to administrate the training and education of each employee in the company. As the manager pays for the services, he is responsible for the employee actually going to a training or course.

After Care

Activities

- **Evaluate supplier.**
On a regular basis, suppliers need to be evaluated. Did they perform as expected in terms of quality, pricing, delivery, communication and service aspects?
- **Communicate evaluation.**
In order to improve the cooperation with a supplier, the evaluation made on the supplier needs to be communicated.
- **Define improvement actions**
Together with the communication of the evaluation, if necessary improvement actions can be defined. These actions should lead to a better cooperation between the companies and can be measured the next time an evaluation takes place.

Involvement and responsibility

HR&O has to give insight in the performance of a supplier, while purchasing has to collect that information and draw conclusions upon it. The communication is left to the purchasing department as well even as the definition of improvement actions. Of course based upon information from HR&O, together with the supplier these actions are defined.

Remark

As mentioned in the report as well, for each phase certain people or departments are responsible. The overall co-ordination lies within the purchasing function. Purchasing has thus process responsibility.