

# Jip en Janneke & de paarse krokodil

*Een onderzoek naar de processen en procedures binnen een  
klantgerichte organisatie*



*Auteur:* H.G.J. Beek

*Bachelor eindopdracht*

*Opleiding:* Technische Bedrijfskunde

*Universiteit Twente*

*Examinator:* dr. P.C. Schuur

*Begeleider Straatsma Verpakkingen:* mevr. M.P. Pluygers MBA

## **Management Summary**

### ***Kader en aanleiding***

Wij verrichten dit onderzoek als afronding van de Bachelorfase van de studie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het onderzoek omvat een praktijkgerichte studie naar bedrijfsprocessen en procedures bij Straatsma Verpakkingen B.V. in Nijmegen.

De wereld van Straatsma Verpakkingen, de marktleidende groothandel in verpakkingsmiddelen voor de brood- en banketbakkerijen in Nederland, is onderhevig aan veel veranderingen. Dit heeft er onder andere toe geleid dat de strategie van Straatsma is aangepast en het bedrijf een volledige draai gemaakt heeft en zich nu vooral richt op en laat leiden door de klant. Met de aangenomen strategie van customer intimacy voor strategische producten, operational excellence op het gebied van generalistische producten en daarnaast productleadership in samenwerking met de leveranciers probeert Straatsma zowel haar interne als externe klanten te bedienen. Vanuit deze strategie is voor Straatsma Verpakkingen de noodzaak ontstaan voor een nieuwe bedrijfsstructuur waarin de organisatiestructuur en de processtructuur duidelijk zijn vastgelegd. Het opnieuw ontwerpen van de bedrijfsprocessen voor Straatsma is hier onderdeel van en is bovendien een eerste stap richting een ISO certificering, iets wat de directie in toekomst graag ziet gebeuren.

Naast de strategie heeft de invoering van een nieuw software systeem, Exact Globe 2003, eveneens gevolgen voor de bedrijfsprocessen. Ook de werkwijzen of procedures binnen die processen worden door Exact gedictieerd en dienen derhalve duidelijk gemaakt te worden en meegenomen te worden in het ontwerp van de nieuwe procedures.

### ***Doel***

Het doel van het onderzoek is het ontwerpen van de bedrijfsprocessen en procedures waarmee Straatsma Verpakkingen B.V. de hierboven beschreven strategie invulling kan geven en kan volgen. In dit onderzoeksverslag maken we duidelijk hoe de processen en procedures voor Straatsma ontworpen worden.

De uiteindelijke deliverable van het onderzoek is een handboek voor Straatsma. In het handboek komen de processen en procedures te staan met, in eenvoudige bewoording, enige uitleg over het gebruik ervan. Het handboek is de vertaling van dit onderzoeksverslag naar het dagelijks gebruik door de werknemers van Straatsma.

Met behulp van dit handboek zal het werken met het nieuwe software systeem makkelijker worden omdat we de werkwijzen van Exact verankeren in de procedures. Met het handboek kan Straatsma een eerste stap richting een ISO certificering zetten.

### ***Argumenten/bevindingen (motivatie)***

Wij scheppen vanuit beschikbare literatuur en theorieën een kader waarin de administratieve organisatie ontworpen kan worden. We raadplegen theorieën over verschillen tussen bedrijven, processen en welke processen van belang zijn bij welk type bedrijf. Met kennis van de nieuwe strategie, het nieuwe software systeem en de geraadpleegde literatuur ontwerpen we de bedrijfsprocessen. Daarnaast beschrijven we de procedures zo, dat ze helderheid en duidelijkheid scheppen voor de bedrijfsvoering en dat de controller van het accountantskantoor inzicht kan krijgen in de controle en parafenlijsten.

### ***Aanbevelingen***

De aanbevelingen van het onderzoek zijn het uitwerken van de prestatie-indicatoren en kritieke succesfactoren van de Balanced Score Card en het behalen van de ISO 9001 certificering.

### ***Consequenties***

Het handboek dat er nu ligt biedt aan personeel en aan de controller van het accountantskantoor inzicht in de processen van de organisatie en de procedures die gevolgd moeten worden. In geval van onduidelijkheid kan er teruggegrepen worden op het handboek en het handboek kan ook dienen als instructiedocument voor nieuw personeel.

## **Inhoudsopgave**

|                                                                                 |             |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Management Summary .....</b>                                                 | <b>ii</b>   |
| <b>Lijst met figuren .....</b>                                                  | <b>vii</b>  |
| <b>Lijst met tabellen.....</b>                                                  | <b>viii</b> |
| <b>Lijst met tabellen.....</b>                                                  | <b>viii</b> |
| <b>Voorwoord .....</b>                                                          | <b>ix</b>   |
| <b>Hoofdstuk 1: Inleiding.....</b>                                              | <b>1</b>    |
| 1.1: Kader.....                                                                 | 1           |
| 1.2: Leeswijzer .....                                                           | 1           |
| <b>Hoofdstuk 2: Context en onderzoeksvraag .....</b>                            | <b>4</b>    |
| 2.1: Context Straatsma.....                                                     | 4           |
| 2.1.1: Algemene bedrijfsbeschrijving .....                                      | 4           |
| 2.1.2: Missie en doelstellingen. ....                                           | 6           |
| 2.1.3: De coöperatie Beko en de interne klanten .....                           | 7           |
| 2.1.4: Externe klanten .....                                                    | 9           |
| 2.2: Strategie Straatsma.....                                                   | 9           |
| 2.3: Probleemstelling.....                                                      | 12          |
| 2.4: Doelstelling.....                                                          | 12          |
| 2.5: Vraagstelling.....                                                         | 12          |
| 2.6: Grondvorm .....                                                            | 14          |
| 2.7: Onderzoekstype en methoden.....                                            | 14          |
| 2.8: Beperkingen van het onderzoek .....                                        | 15          |
| <b>Hoofdstuk 3: Straatsma, processen en strategie.....</b>                      | <b>16</b>   |
| 3.1: Administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) .....              | 17          |
| 3.1.1: Administratieve organisatie.....                                         | 17          |
| 3.1.2: Interne Controle .....                                                   | 17          |
| 3.1.3: Conclusie .....                                                          | 19          |
| 3.2: Processen en procedures.....                                               | 19          |
| 3.2.1: Processen.....                                                           | 19          |
| 3.2.2: Procedures .....                                                         | 20          |
| 3.2.3: Conclusie .....                                                          | 20          |
| 3.3: Beschrijving Straatsma.....                                                | 20          |
| 3.3.1: Het 7-S model van McKinsey .....                                         | 20          |
| 3.3.2: Typologie van Starreveld.....                                            | 25          |
| 3.3.3: Conclusie .....                                                          | 26          |
| 3.4: Processen en strategie.....                                                | 26          |
| 3.4.1: Processen en procedures binnen Straatsma .....                           | 27          |
| 3.4.2: De link tussen strategie en processen .....                              | 28          |
| 3.4.3: Conclusie .....                                                          | 29          |
| 3.5: Eisen vanuit regelgeving en de ISO 9001 norm.....                          | 29          |
| 3.5.1: Regelgeving omtrent administratieve organisatie.....                     | 29          |
| 3.5.2: Eisen vanuit ISO 9001.....                                               | 31          |
| 3.5.3: Conclusie .....                                                          | 35          |
| 3.6: Conclusie .....                                                            | 36          |
| <b>Hoofdstuk 4: Focus op specifiek probleem, inventarisatie literatuur.....</b> | <b>37</b>   |
| 4.1: Literatuur op het gebied van processen.....                                | 37          |
| 4.1.1: Het inkoopproces .....                                                   | 37          |
| 4.1.2: Het opslag of magazijnproces .....                                       | 40          |
| 4.1.3: Het verkoopproces .....                                                  | 43          |
| 4.1.4: Financiële administratie.....                                            | 45          |
| 4.1.5: Human Resource Management.....                                           | 49          |
| 4.1.6: Customer Relationship Management.....                                    | 51          |
| 4.2: Procedures.....                                                            | 52          |
| 4.3: Conclusie .....                                                            | 53          |
| <b>Hoofdstuk 5: Exact en de invloed op processen en procedures .....</b>        | <b>54</b>   |
| 5.1: Noodzaak van Exact.....                                                    | 54          |

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2: Beschrijving Exact.....                                              | 55         |
| 5.3: Voordeel procesbeschrijving Exact.....                               | 56         |
| 5.4: Invloed Exact op processen en procedures.....                        | 56         |
| 5.4.1: Het verkoopproces .....                                            | 57         |
| 5.4.2: Het inkoopproces .....                                             | 59         |
| 5.4.3: Het voorraadbeheerproces .....                                     | 61         |
| 5.4.4: Het financieel administratieve proces .....                        | 61         |
| 5.4.5: Het Human Resource Management proces .....                         | 63         |
| 5.4.6: Het Customer Relations Management proces.....                      | 63         |
| 5.5: Gebruik Exact bij Straatsma .....                                    | 64         |
| 5.6: Conclusie .....                                                      | 65         |
| <b>Hoofdstuk 6: Ontwerp en implementatie .....</b>                        | <b>66</b>  |
| 6.1: Procesontwerpen in theorie .....                                     | 66         |
| 6.1.1: Total Quality Control (TQC) & Total Quality Management (TQM) ..... | 67         |
| 6.1.2: Six Sigma (6σ) .....                                               | 67         |
| 6.1.3: Business Process Reengineering .....                               | 69         |
| 6.1.4: Procesontwerp volgens Nieuwenhuis .....                            | 72         |
| 6.1.5: Business Process Modeling Notation.....                            | 76         |
| 6.1.6: Conclusie .....                                                    | 80         |
| 6.2: Procesontwerp .....                                                  | 81         |
| 6.2.1: Verkoopproces voorraadgestuurde verkopen.....                      | 81         |
| 6.2.2: Verkoopproces ordergestuurde verkopen .....                        | 86         |
| 6.2.3: Proces kasverkopen .....                                           | 89         |
| 6.2.4: Inkoopproces voorraadgestuurde inkopen .....                       | 92         |
| 6.2.5: Inkoopproces ordergestuurde inkopen.....                           | 96         |
| 6.2.6: Magazijnproces.....                                                | 99         |
| 6.2.7: Financieel administratief proces .....                             | 103        |
| 6.2.8: Human Resource Management proces.....                              | 107        |
| 6.2.9: Customer Relationship Management proces .....                      | 109        |
| 6.3: Procedurebeschrijving .....                                          | 113        |
| 6.3.1: Procedure opzet, lay-out en codering .....                         | 114        |
| 6.3.2: Procedures per proces .....                                        | 115        |
| 6.3.3: Procedure uitwerkingen.....                                        | 116        |
| 6.4: Conclusie .....                                                      | 117        |
| <b>Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen.....</b>                      | <b>119</b> |
| 7.1: Conclusies.....                                                      | 119        |
| 7.2: Aanbevelingen.....                                                   | 120        |
| <b>Hoofdstuk 8: Reflectie .....</b>                                       | <b>121</b> |
| <b>Hoofdstuk 9: Literatuurlijst en bijlagen .....</b>                     | <b>123</b> |
| 9.1: Gebruikte literatuur.....                                            | 123        |
| 9.2: Gebruikte internetbronnen .....                                      | 124        |
| 9.3: Verklarende woordenlijst .....                                       | 124        |
| 9.4: Bijlagen .....                                                       | 125        |
| 9.4.1: Typologie overzicht Starreveld.....                                | 125        |
| 9.4.2: Burgerlijk Wetboek .....                                           | 126        |
| 9.4.3: Landkaart Beko-Benelux B.V. UA.....                                | 127        |
| 9.4.4: Overzicht Exact .....                                              | 128        |
| 9.4.5: De 8 kwaliteits-management-principes van ISO 9001: .....           | 129        |
| 9.4.6: Het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen.....                  | 130        |
| 9.4.7: Het verkoopproces ordergestuurde verkopen .....                    | 131        |
| 9.4.8: Het proces kasverkopen.....                                        | 132        |
| 9.4.9: Het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen .....                   | 133        |
| 9.4.10: Het inkoopproces ordergestuurde inkopen.....                      | 134        |
| 9.4.11: Het magazijnproces.....                                           | 135        |
| 9.4.12: Het financieel administratief proces .....                        | 136        |
| 9.4.13: Het Human Resource Management proces .....                        | 137        |
| 9.4.14: Het Customer Relationship Management Proces.....                  | 138        |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 9.4.15: Procedure 'orderaanname voorraadgestuurd' ..... | 139 |
|---------------------------------------------------------|-----|

## **Lijst met figuren**

|            |                                                                        |     |
|------------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figuur 1:  | De leeswijzer.....                                                     | 3   |
| Figuur 2:  | Organogram Straatsma (2006) .....                                      | 5   |
| Figuur 3:  | Organogram Beko (2007) .....                                           | 8   |
| Figuur 4:  | De waardedisciplines van Treacy en Wiersema (1995) .....               | 10  |
| Figuur 5:  | Structuur Straatsma: klantenteams (2006) .....                         | 21  |
| Figuur 6:  | Situationeel leiderschap (Van den Dungen, 2001).....                   | 23  |
| Figuur 7:  | Waardenkringloopproces (Beek e.a. 2002, pagina 10) .....               | 25  |
| Figuur 8:  | Structuur van ISO 9001:2000 .....                                      | 32  |
| Figuur 9:  | Taakvelden financiële administratie (Jans e.a, 2001, pagina 163) ..... | 46  |
| Figuur 10: | Lead, prospect en klant in Exact .....                                 | 57  |
| Figuur 11: | Flowchart verkooporder (Exact Globe 2003) .....                        | 57  |
| Figuur 12: | Inkoopproces (Exact Globe 2003) .....                                  | 60  |
| Figuur 13: | Factureren in Exact (Exact Globe 2003) .....                           | 62  |
| Figuur 14: | CRM activiteiten binnen Exact (Exact 2003) .....                       | 64  |
| Figuur 15: | Schematische weergave PRLC (Simon, 1994, pagina 17) .....              | 71  |
| Figuur 16: | Proces ontwerpstappen (Nieuwenhuis, 2006) .....                        | 73  |
| Figuur 17: | Events start, intermediate en einde. (White, 2003, pagina 2).....      | 76  |
| Figuur 18: | Activiteit. (White, 2003, pagina 2) .....                              | 76  |
| Figuur 19: | Poort (White, 2003, pagina 2).....                                     | 77  |
| Figuur 20: | Volgorde stroom (White, 2003, pagina 3).....                           | 77  |
| Figuur 21: | Informatiestroom (White, 2003, pagina 3) .....                         | 77  |
| Figuur 22: | Associatie stroom (White, 2003, pagina 3).....                         | 77  |
| Figuur 23: | Pool (White, 2003, pagina 4) .....                                     | 78  |
| Figuur 24: | Lane (White, 2003, pagina 4).....                                      | 78  |
| Figuur 25: | Data object (White, 2003, pagina 6).....                               | 79  |
| Figuur 26: | Groep (White, 2003, pagina 6).....                                     | 79  |
| Figuur 27: | Annotatie (White, 2003, pagina 6).....                                 | 79  |
| Figuur 28: | Het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen .....                     | 83  |
| Figuur 29: | Het verkoopproces ordergestuurde verkopen .....                        | 87  |
| Figuur 30: | Het proces kasverkopen .....                                           | 91  |
| Figuur 31: | Het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen .....                       | 94  |
| Figuur 32: | Het inkoopproces ordergestuurde inkopen.....                           | 97  |
| Figuur 33: | Het magazijnproces.....                                                | 101 |
| Figuur 34: | Het financieel administratief proces .....                             | 104 |
| Figuur 35: | Het HRM proces.....                                                    | 108 |
| Figuur 36: | Het Customer Relationship Management proces .....                      | 111 |
| Figuur 37: | Vijf kolommen principe .....                                           | 114 |
| Figuur 38: | Gegevens, bestand en verwijzing .....                                  | 115 |
| Figuur 39: | Overzicht typologieën van Starreveld (Beek e.a. 2002, pagina 359)..... | 125 |
| Figuur 40: | Landkaart Beko Benelux B.V. ....                                       | 127 |
| Figuur 41: | Overzicht Exact Globe 2003 (Exact, 2007).....                          | 128 |
| Figuur 42: | Het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen .....                     | 130 |
| Figuur 43: | Het verkoopproces ordergestuurde verkopen .....                        | 131 |
| Figuur 44: | Het proces kasverkopen .....                                           | 132 |
| Figuur 45: | Het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen .....                       | 133 |
| Figuur 46: | Het inkoopproces ordergestuurde inkopen.....                           | 134 |
| Figuur 47: | Het magazijnproces.....                                                | 135 |
| Figuur 48: | Het financieel administratief proces .....                             | 136 |
| Figuur 49: | Het Human Resource Management proces .....                             | 137 |
| Figuur 50: | Het Customer Relationship Management proces .....                      | 138 |
| Figuur 51: | Procedure 'orderaanname voorraadgestuurd' .....                        | 139 |

**Lijst met tabellen**

|           |                                                                                |     |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1:  | Deelvragen van het onderzoek .....                                             | 14  |
| Tabel 2:  | Inkoopproces (aangepast van Jans e.a. 2001b, pagina 115-116).....              | 38  |
| Tabel 3:  | Magazijnproces (aangepast van: Jans e.a. 2001b, pagina 82) .....               | 40  |
| Tabel 4:  | Verkoopproces (aangepast van: Jans e.a. 2001b, pagina 35-36) .....             | 44  |
| Tabel 5:  | Financieel logistieke proces (aangepast van Jans e.a., 2001b, pagina 310)..... | 48  |
| Tabel 6:  | HRM procesactiviteiten (aangepast van Jans e.a., 2001b, pagina 332).....       | 50  |
| Tabel 7:  | Procesactiviteiten (aangepast van Jans e.a., 2001b, pagina 331) .....          | 51  |
| Tabel 8:  | RASCI schema voor het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen. ....           | 84  |
| Tabel 9:  | RASCI schema voor het verkoopproces ordergestuurde verkopen.....               | 88  |
| Tabel 10: | RASCI schema voor het proces kasverkopen. ....                                 | 92  |
| Tabel 11: | RASCI schema voor het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen .....             | 95  |
| Tabel 12: | RASCI schema voor het inkoopproces ordergestuurde inkopen.....                 | 98  |
| Tabel 13: | RASCI schema voor het magazijnproces.....                                      | 102 |
| Tabel 14: | RASCI schema voor het financieel administratieve proces.....                   | 106 |
| Tabel 15: | RASCI schema voor het HRM proces.....                                          | 109 |
| Tabel 16: | RASCI schema voor het CRM proces.....                                          | 112 |



## **Voorwoord**

Het afronden van de Bachelorstudie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente omvat het zelfstandig uitvoeren van een onderzoeks- of ontwerpopdracht bij een bedrijf. Dit verslag is de verantwoording van het onderzoek uitgevoerd door Bert Beek bij Straatsma Verpakkingen in Nijmegen in de periode mei tot en met september 2007.

Dit verslag zou nooit tot stand gekomen zijn zonder de inzet en steun van verschillende mensen. Allemaal hebben ze op hun eigen manier bijgedragen aan het tot een goed einde brengen van mijn onderzoek. Deze mensen wil ik dan ook graag hier even bedanken.

Allereerst Marti Pluygers, directeur van Straatsma Verpakkingen en mijn opdrachtgever. Al van het begin was er een goede klik tussen mevrouw Pluygers en mij wat gedurende het onderzoek ervoor heeft gezorgd dat de overleggen soepel verliepen en we goed wisten wat we aan elkaar hadden. Graag wil ik mevrouw Pluygers bedanken voor het zijn van een goede sparringpartner in discussies en voor haar unieke dubbele kijk op mijn onderzoek en verslag. Ze had namelijk zowel de kijk van directeur en opdrachtgever, met een duidelijk bedrijfsbelang bij het resultaat, als de kijk van een academicus, die wil dat het onderzoek ook goed uitgevoerd wordt en de verslaglegging degelijk is.

Vervolgens wil ik Peter Schuur bedanken, mijn begeleider vanuit de Universiteit. Hij heeft met zijn onvermoeibare enthousiasme en scherpe blik ervoor gezorgd dat ik in het begin een beter idee kreeg van de invulling en uitvoering van het onderzoek bij Straatsma. Gedurende het onderzoek kon ik altijd met vragen bij hem terecht en hiervoor ben ik hem dankbaar.

Wie ook niet onvermeld mogen blijven zijn mijn collega's bij Straatsma Verpakkingen. In de maanden dat ik het onderzoek heb uitgevoerd hebben zij ervoor gezorgd dat ik een ontzettend leuke werkomgeving had. We hebben veel gepraat en gelachen en daarvoor ben ik hen dankbaar! De goede werkomgeving en de leuke collega's zorgden er elke dag weer voor dat ik met veel plezier naar het werk ging en met veel enthousiasme me heb kunnen inzetten voor het onderzoek.

Van de collega's wil ik in het bijzonder Jon Sanders en Ingrid Jeurissen bedanken voor hun input, kennis over Straatsma en geduld met mij, als ik weer ongelegen (hoewel ze dit niet zullen toegeven) langs kwam met een vraag en vervolgens na een antwoord ook nog ging doorvragen.

Tot slot wil ik een dankwoord richten aan mijn ouders. Zij hebben namelijk in de spaarzame uurtjes vrije tijd die ze hebben mijn verslag doorploegd en gecontroleerd op spelling en taalgebruik. Af en toe zie ik, bij het maken van een dergelijk verslag, door de letters de woorden niet meer en sluipen kleine foutjes ongemerkt het verslag in. Bedankt voor jullie opmerkingen!

Enschede, 28 september 2007  
Bert Beek



## **Hoofdstuk 1: Inleiding**

Een man vertelt over een ruzie met zijn vriendin:

*Laatst kregen we ruzie toen we samen cake stonden te bakken.*

*Cake.*

*Nu zul je zeggen: wat kan daar nou mis aan gaan.*

*Nou, zij las het pak voor, "ja dat moet ik weer doen", en ik deed het.*

*"Ehm, okee eh doe het deeg in de bakvorm." Ik doe het deeg in de bakvorm.*

*"O, wacht, je moet het eerst kneden. Kneed het deeg." Ik kneed het deeg.*

*"Doe het deeg in de bakvorm". Ik doe het deeg in de bakvorm.*

*Zij loopt weg en doet het keukenlicht aan.*

*"Ja dat staat daar."*

*"Dat staat daar toch niet".*

*"Dat staat daar wel, je moet wel goed lezen!"*

*"Wat staat daar dan?"*

*"Kneed het deeg, doe het deeg in de bakvorm en druk het licht aan."*

Arie en Sylvester (uit: Kloten!, 1998)

Dit voorbeeld van de man en zijn vriendin geeft duidelijk aan wat er mis kan gaan wanneer processen niet vastgelegd zijn en procedures ambigu beschreven zijn. Het schept een intuïtief begrip voor de noodzaak van elk bedrijf dat concurrerend in de markt wil zijn om de eigen organisatiestructuur goed op orde te hebben en duidelijk beschreven processen en vastgelegde procedures te gebruiken.

### **1.1: Kader**

Het verslag dat voor u ligt is het resultaat en de verantwoording van drie maanden onderzoek bij Straatsma Verpakkingen in Nijmegen. Wij hebben dit onderzoek uitgevoerd als Bachelorthesis, het afstuderen, voor de Bachelor opleiding Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het onderzoek omvat verschillende aspecten die bij de Bachelor opleiding aan bod zijn gekomen zoals bijvoorbeeld het analyseren en ontwerpen van processen binnen een bedrijf.

Om duidelijkheid te scheppen voor de bedrijfsvoering is het voor Straatsma Verpakkingen noodzaak de processen en procedures binnen het bedrijf goed te beschrijven. Een overzicht van de processen en procedures is een goede handleiding om richting de toekomst ervoor te zorgen dat wanneer het licht aangedrukt moet worden, iedereen binnen het bedrijf ook weet wat daar mee bedoeld wordt.

### **1.2: Leeswijzer**

Het onderzoek is als volgt opgebouwd. Dit eerste hoofdstuk van dit verslag bevat het kader van het onderzoek.

Vervolgens kijken we in hoofdstuk twee naar de noodzaak van het ontwikkelen en ontwerpen van nieuwe bedrijfsprocessen en procedures. De context van het onderzoek maken we duidelijk aan de hand van een korte bedrijfsbeschrijving van Straatsma. Om de positie van Straatsma ten opzichte van haar klanten, en daarmee het verschil tussen interne en externe klanten, duidelijk te maken geven we ook een korte bedrijfsbeschrijving van de coöperatie Beko.

De nieuw aangenomen strategie van Straatsma is een van de belangrijkste aanleidingen tot dit onderzoek. Uit onze uitleg van de strategie blijkt dat deze pas goed tot zijn recht komt wanneer er het een en ander verandert in de organisatie op het gebied van processen en procedures. Na de strategie bespreken we de probleemstelling evenals de doelstelling van

het onderzoek. We stellen de centrale vraagstelling en, voor de gestructureerde beantwoording, delen we deze op in een aantal deelvragen. Tenslotte bepalen we de grondvorm en het type van onderzoek en het hoofdstuk sluiten we af met de beperkingen van het onderzoek.

In hoofdstuk drie geven we een meer gedetailleerde beschrijving van Straatsma en de koppeling tussen strategie, regelgeving en de ISO 9001 norm aan de ene kant en processen en procedures aan de andere kant. Eerst typeren we aan de hand van de 7-s methode van McKinsey en de typologie van Starreveld het bedrijf Straatsma. Hieruit verkrijgen we de processen die binnen het bedrijf globaal zijn te definiëren. Vervolgens bekijken we welke processen belangrijk zijn voor de strategie van Straatsma. Tenslotte bepalen we op basis van regelgeving en de norm ISO 9001 wat voorgeschreven is qua processen en procedures.

Het vierde hoofdstuk bevat het theoretische kader dat we vormen om uiteindelijk de processen te ontwerpen. We behandelen literatuur van het wetenschapsgebied van de AO, de administratieve organisatie. Verder maken we een koppeling met de strategie van de organisatie en de functionele gebieden.

In hoofdstuk vijf beschrijven we het software systeem Exact en kijken we naar het voordeel van het beschrijven van de processen en procedures voor het werken met Exact. De nadruk hierbij ligt op de manier hoe de functionele processen binnen Exact verlopen en welke stappen in een proces door Exact bepaald worden. Kortom, we bepalen de invloed die het software systeem heeft op de procesbeschrijving. Verder bekijken we welke procedures door het in gebruik nemen van Exact beschreven dienen te worden.

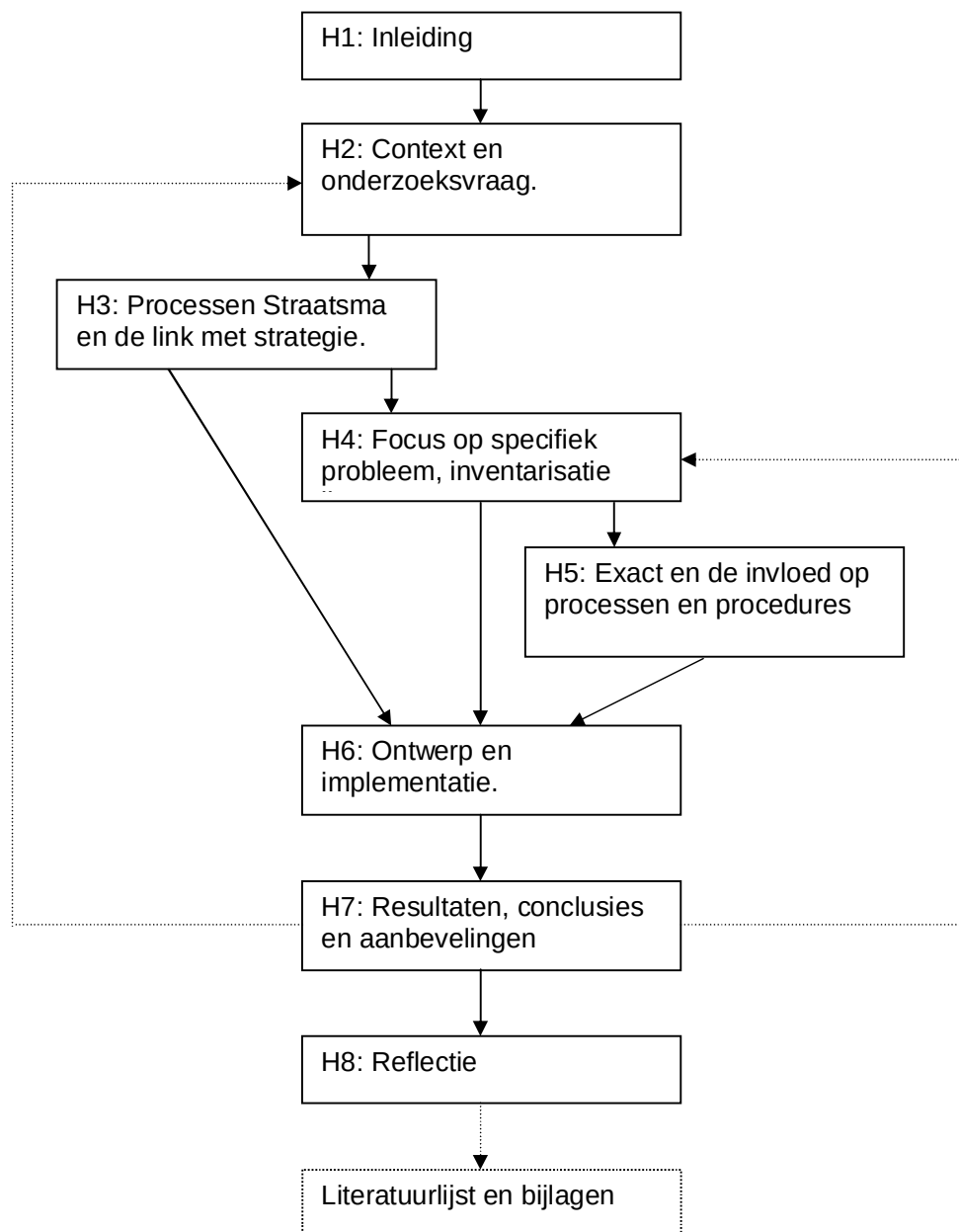
We ontwerpen daadwerkelijk de bedrijfsprocessen voor Straatsma in hoofdstuk zes. De functionele gebieden van Straatsma komen overeen met de primaire processen van inkoop, opslag en verkoop. Daarnaast geven we vorm aan de processen financiële administratie, human resources en customer relations. Ook de verschillende procedures die bij het ontwerpen van de processen aan de orde komen beschrijven we zo helder en eenduidig mogelijk.

In hoofdstuk zeven presenteren we de resultaten van het onderzoek en trekken we conclusies op basis van het resultaat. Ook doen we enkele aanbevelingen met betrekking tot de bedrijfsprocessen en procedures. In dit hoofdstuk bepalen we ook of de onderzoeksvraag beantwoord is.

Onze reflectie op dit onderzoek en de Bachelorstage staat tenslotte in hoofdstuk acht.

Aan het eind van het verslag staat de lijst van gebruikte literatuur en geraadpleegde internetsites. De bijlagen waarnaar in de tekst wordt verwezen hebben we na de literatuurlijst opgenomen.

De hoofdstukindeling zal, overeenkomstig figuur 1 op de volgende pagina, als leeswijzer fungeren.



Figuur 1: De leeswijzer

## **Hoofdstuk 2: Context en onderzoeksvraag**

Voordat we de aanleiding tot het onderzoek en de probleem- en doelstellingen presenteren, geven we eerst de context waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Allereerst introduceren we het bedrijf Straatsma kort. Na deze introductie bespreken we de coöperatie Beko en tenslotte leggen we de strategie van Straatsma uit. Deze strategie vormt een van de voornaamste aanleidingen tot dit onderzoek. Hierna geven we de probleem- en doelstellingen en de vraagstelling van het onderzoek. De splitsing van de vraagstelling in een aantal deelvragen presenteren we hierna. Ten slotte bepalen we de grondvorm, het grondtype, de onderzoeksmethoden en de beperkingen van het onderzoek.

### ***2.1: Context Straatsma***

In deze paragraaf introduceren we kort het bedrijf Straatsma Verpakkingen. Dit doen we door eerst een algemene bedrijfsbeschrijving te geven, gevolgd door de missie en doelstellingen. Hierna besteden we extra aandacht aan het onderscheid tussen interne en externe klanten en de rol die de coöperatie Beko hierin speelt. Vanwege het belang van de strategie van Straatsma voor het ontwerpen van de bedrijfsprocessen en procedures zetten we deze in een aparte paragraaf uiteen. We nemen de strategie derhalve niet mee in deze paragraaf over de context van Straatsma.

Samenvattend bespreken we de volgende punten:

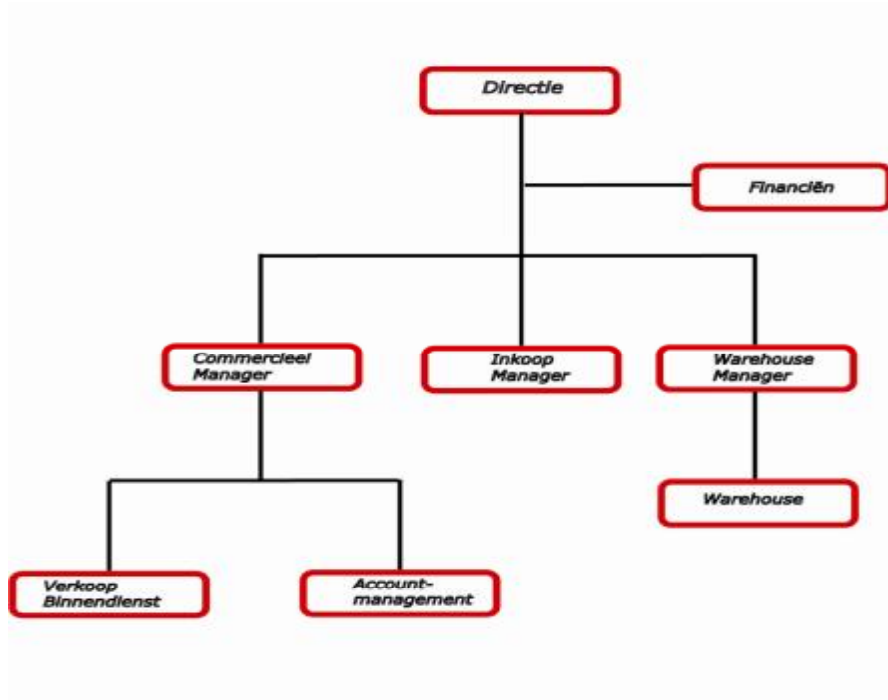
- Algemene bedrijfsbeschrijving
- Missie en doelstellingen
- Coöperatie Beko en de interne klanten
- Externe klanten

#### ***2.1.1: Algemene bedrijfsbeschrijving***

Straatsma Verpakkingen is een Nederlands verpakkingsbedrijf opgericht in 1957. Door specialisatie in verpakking voor de ambachtelijke brood- en banketbakkerij heeft Straatsma haar marktpositie veroverd. Vanuit het verleden is Straatsma Verpakkingen altijd een zelfstandige BV geweest. Zij vindt haar oorsprong bij oprichter Straatsma. In 1993 is door de toenmalige directeur ervoor gekozen zijn bedrijf aan Beko te verkopen. In de volgende paragraaf leggen we de coöperatie Beko nader uit. De aankoop van Straatsma betekende voor Beko een verdere vervolmaking van haar one-stop-shopping strategie, waardoor de ambachtelijke bakker van nog meer inkoopvoordeel en service kan genieten.

Straatsma Verpakkingen is een handelsbedrijf. Naast verkoop en inkoop wordt er op klantniveau voorraad gehouden en gedistribueerd per gerief. Dit houdt in dat er voor de klant bijvoorbeeld een voorraad van 1500 is besteld en op voorraad wordt gehouden. De klant kan dan wanneer hij van die voorraad bijvoorbeeld 200 stuks nodig heeft, die hoeveelheid bestellen die hij nodig heeft, en hij hoeft niet direct de hele 1500 af te nemen. Deze methode vertoont raakvlakken met Vendor Managed Inventory (VMI). Bij VMI is de leverancier verantwoordelijk voor het voorraadbeheer van de door hem geleverde artikelen die in het magazijn staan van de klant.

Vanuit de coöperatieve gedachte heeft Straatsma Verpakkingen haar volumes gebundeld, waardoor inkoopvoordeel gerealiseerd kon worden in de afgelopen jaren. De structuur van Straatsma kan omschreven worden als een hybride structuur, een combinatie van een functiestructuur en een divisiestructuur.



Figuur 2: Organogram Straatsma (2006)

Bij Straatsma zijn verschillende functies gedefinieerd. De medewerkers van Straatsma zijn ingedeeld in het volgende functiegebouw:

- Directeur
- Controller
- Commercieel manager
- Accountmanager
- Inkoop en logistiek manager
- Hoofd verkoop binnendienst
- Medewerker verkoop binnendienst
- Administratief medewerker
- Magazijn medewerker
- Chauffeur

Deze functie-indeling gebruiken we later om taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden per medewerker te bepalen en vast te leggen.

Straatsma maakt in haar afnemers het volgende onderscheid:

1. Interne klanten: Beko regio's (regionale inkoopverenigingen)
2. Externe klanten:
  - Het Echte Bakkersgilde
  - De Ambachtsbakker (Bakery Concepts)
  - Bakker Bart
  - Beko Zuid klanten
  - Weba-Inco klanten
  - Diversen

Vanwege het belang van het onderscheid tussen interne en externe klanten leggen we in subparagraaf 2.1.3 de coöperatie Beko en de interne klanten uit. In subparagraaf 2.1.4 leggen we vervolgens de externe klanten uit. De rol van Straatsma verschilt voor de interne klanten per Beko regio. We leggen dit verschil eveneens in subparagraaf 2.1.3 uit.

De producten die Straatsma Verpakkingen aanbiedt vallen uiteen in een generalistisch assortiment en een strategisch of klantspecifiek assortiment. Hiervan is het strategisch assortiment voor Straatsma het meest belangrijk. Daarnaast biedt Straatsma seizoensverpakkingen aan welke onder het generalistische assortiment vallen maar waarbij wel de mogelijkheid bestaat om deze klantspecifiek te maken. Het totale assortiment is dus als volgt:

1. Generalistische verpakking:

Algemene, neutrale verpakking die op voorraad ligt en per gerief door een ieder afgenomen kan worden. Bedrukking is in de regel wit of heeft een algemeen karakter.

2. Klantspecifieke verpakking:

Verpakking afgestemd op huisstijl en klantwens. Deze verpakking heeft een ontwikkel- en besteltijd waardoor vroegtijdig rekening gehouden moet worden met aanwezige voorraad. Sommige klantspecifieke verpakkingen worden ook op voorraad gehouden en kunnen per gerief worden afgenomen.

3. Seizoenverpakking:

Specifieke verpakking voor bepaalde periodes in een jaar. Voorbeelden zijn seizoensverpakkingen speciaal gericht op Pasen, Sinterklaas of Kerst. Deze verpakking heeft een algemeen karakter en kan op het moment dat men deze verpakking nodig heeft, direct en per gerief afgenomen worden. Door seizoenverpakking te personificeren krijgt deze een zelfde bewerkingstijd als klantspecifieke verpakking.

Verder maakt Straatsma onderscheid tussen voorraad- en ordergestuurde verpakkingen. De naam zegt in dit geval al bijna genoeg. Bij voorraadgestuurde artikelen gaat het om artikelen die Straatsma zelf op voorraad houdt en waarvan een minimale voorraad bijgehouden wordt. Het bereiken of overschrijden van deze minimale voorraad leidt tot het plaatsen van een inkoopbestelling. Ordergestuurde verpakkingen worden door een klant bij Straatsma besteld waarna Straatsma vervolgens bij een leverancier besteld. Doorgaans worden de ordergestuurde verpakkingen direct bij de klant afgeleverd en is er geen fysiek contact met het magazijn van Straatsma.

### 2.1.2: Missie en doelstellingen.

Straatsma Verpakkingen heeft zich een ambitieus doel gesteld: full service verpakkingsleverancier voor de totale voedingsmiddelenbranche. Zij wil dit bereiken door het genereren van voordeel voor haar klanten. Daarnaast wil zij een klantgerichte specialistische en innovatieve organisatie zijn waardoor waarde toegevoegd wordt aan de klantrelatie. Dit is waar Straatsma als organisatie naar toe wil, maar dit is wel een doel voor de lange termijn. Voordat de hele voedingsmiddelenbranche als mogelijke klant wordt gezien en benaderd, wil Straatsma full service verpakkingsleverancier zijn voor de branche van brood- en banketbakers. Het is dan ook de ambitie van Straatsma om binnen vijf jaar marktleider te worden in de verpakkingsmarkt voor brood- en banketbakkerijen.

De medewerkers vormen de spil van de ondernemende organisatie Straatsma. Hetgeen dat Straatsma wil zijn komt terug in haar houding en die van de medewerkers, de zogenaamde kernwaarden. De kernwaarden waar de medewerkers van Straatsma in geloven zijn als volgt:

- Betrouwbaar
- Betrokken
- Deskundig
- Doelgericht

De doelstellingen voor 2006 – 2008 zijn als volgt:

- Genereren van omzet en winst
- Genereren inkoopvoordeel door samenwerking



- Uitbreiden marktpositie
- Introductie productinnovaties
- Groeien door overname concurrentie
- Excellente service

### 2.1.3: De coöperatie Beko en de interne klanten

Om de positie van Straatsma beter te begrijpen en het verschil tussen interne en externe klanten duidelijker te krijgen wordt kort het bedrijfsprofiel van Beko besproken.

Beko is een samenwerkingsverband van zelfstandige, regionaal opererende coöperatieve inkoopverenigingen van brood- en banketbakkers, de Beko regio's. Beko heeft zich gespecialiseerd in de inkoop van grond- en hulpstoffen voor de ambachtelijke brood- en banketbakkers in Nederland. De overwinst die wordt gerealiseerd, wordt door een prijs/bonusbeleid, waaronder een kilo-kwantum-korting-systeem, uitgekeerd aan de leden. De overwinst is de nettowinst van de onderneming na aftrek van belastingen en een redelijke bijdrage van het eigen vermogen. De bijdrage in het eigen vermogen wordt aan de hand van een berekening vastgesteld en is gebaseerd op een vast percentage van de solvabiliteit. Dit percentage wordt door de directie van Beko vastgesteld. De nettowinst wordt bij het eigen vermogen opgeteld om het nieuwe totaal eigen vermogen te verkrijgen. Vervolgens wordt het balanstotaal opgemaakt en met behulp van het vaste percentage van de solvabiliteit teruggerekend wat het nieuwe eigen vermogen mag worden. Het verschil is de winst die extra gemaakt wordt, de overwinst, en deze wordt teruggegeven aan Beko.

Beko, voorheen de afkorting van Bakkers Eerste Koöperatieve Organisatie, is opgericht in 1965. Een aantal ambachtelijke bakkers is in 1965 bij elkaar gaan zitten om te kijken waar samenwerking kon worden gerealiseerd met als einddoel gezamenlijk voordeliger inkopen. Dit heeft geresulteerd in een samenwerkingsverband tussen grossiers, dat vandaag de dag nog altijd zijn bestaansrecht vindt in de centrale van inkoopverenigingen u.a. Beko. Een leuk detail is dat een van deze ambachtelijke bakkers van het eerste uur meneer Pluygers was, de vader van mevrouw Pluygers. Zij is op dit moment directeur van Straatsma Verpakkingen.

Dit samenwerkingsverband wordt anno 2006 gevormd door: Back Beko IJsselstreek in Meppel, Het Backershuys in Utrecht (die samen de VOF Beko Nederland vormen), Beko Zuid in Veghel, Webba-Inco in 's-Gravenzande en VecolJs. De laatste wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat VecolJs zich richt op ijsbereiders en niet de beschikking heeft over een eigen distributiecentrum. Straatsma Verpakkingen richt zich primair op de ambachtelijke brood- en banketbakkerij.

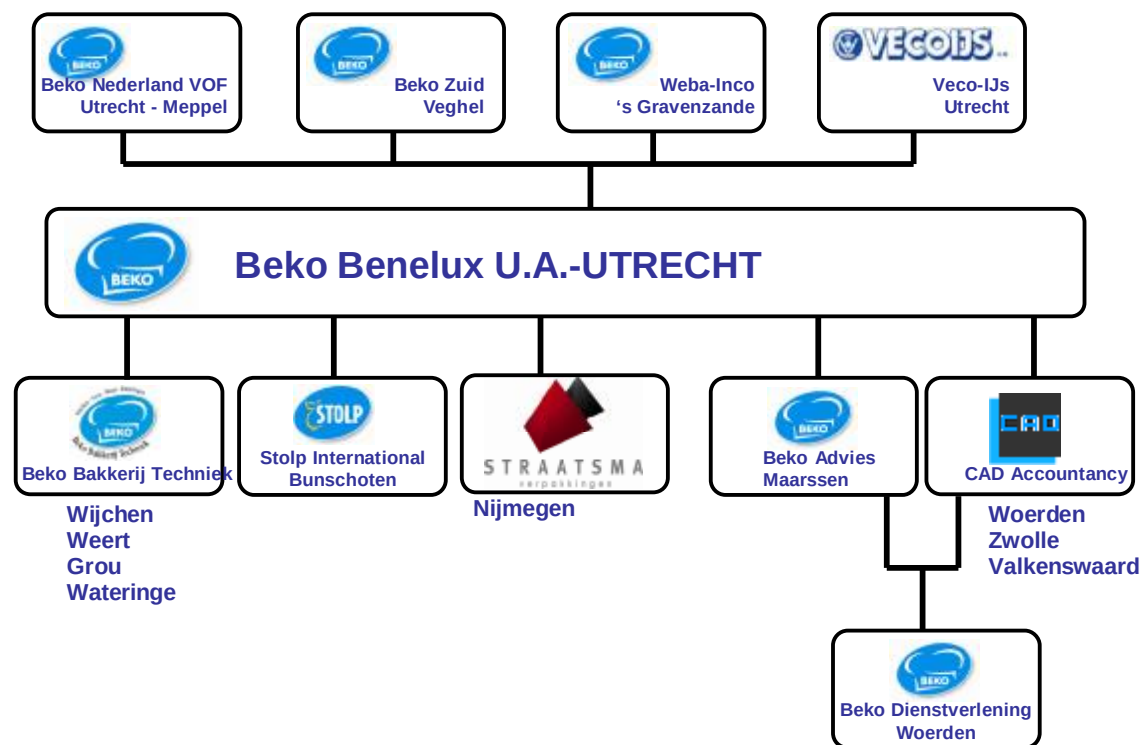
In totaliteit zijn 2250 bakkers lid van de Beko regio's. Hierdoor mag Beko zich marktleider noemen in het ambachtelijke segment voor brood- en banketbakkers. Het doel van Beko is synergie en voordeel te behalen op alle inkoopactiviteiten. Een bakker kan lid worden van een Beko regio, nadat inleggeld is betaald en zijn onderneming aan bepaalde voorwaarden voldoet (industriële bakkerijen kunnen geen lid worden). Deze interne klanten van Straatsma bestellen de door hen gewenste verpakkingen bij de Beko regio's. De Beko regio's bestellen bij Straatsma de verpakkingen en deze worden aan de klanten geleverd. Back Beko IJsselstreek en Het Backershuys houden ook een voorraad aan voor hun klanten en bij deze Beko regio's wordt dus ook geleverd in plaats van direct aan de klant.

Zoals we in subparagraaf 2.1.1. al aangaven is de rol van Straatsma voor de verschillende Beko regio's anders. Voor de regio's Beko Zuid en Webba-Inco vervult Straatsma, naast de functie van leverancier van verpakkingen, ook die van adviseur. Daarnaast houdt Straatsma in het eigen magazijn een voorraad aan van verpakkingen voor deze klanten. Een klant van een van deze regio's belt met Straatsma om een order door te geven. Dit is de reden waarom klanten van deze twee regio's gezien worden als externe klanten terwijl de regio's

zelf interne klanten zijn. De regio's Back Beko IJsselstreek en Het Backershuis hebben samen twee eigen magazijnen waar verpakkingen voor hun klanten worden opgeslagen en bovendien hebben zij eigen verkoopmedewerkers in dienst die hun klanten bijstaan om orders aan te nemen en advies te geven.

Door de coöperatieve samenwerkingsvorm wordt het dagelijks bestuur van Beko gevormd door de voorzitters van de Beko regio's. In de ledenvergadering van de Beko regio worden deze voorzitters gekozen. Het dagelijks bestuur van Beko geeft middels een aangesteld algemeen directeur leiding aan de holding en dochterondernemingen. De dochterondernemingen van Beko zijn Stolp (gedroogd fruit en zaden), Cad (accountancy), Beko Bakkerij Techniek (technische ondersteuning voor machines en dergelijke), Beko Advies (winkelbegeleiding en ondersteuning) en Straatsma Verpakkingen.

In het onderstaande organogram wordt de positie van Beko en de dochterondernemingen duidelijk.



Figuur 3: Organogram Beko (2007)

Een landkaart met de locaties van de Beko regio's en dochters is opgenomen in de bijlagen.

Vier, regionaal werkende Beko regio's van en door bakkers, zijn lid van het samenwerkingsverband Beko. Iedere Beko regio is autonoom in zijn bedrijfsvoering. Het beleid wordt in nauwe samenspraak met de leden bepaald. Het dagelijks bestuur van de Beko regio's ontwikkelt het beleid in samenspraak met de directie en houdt toezicht op de uitvoering hiervan. Dit afgestemde beleid wordt gecontroleerd door een raad van toezicht. De toetsing van het uitgevoerde beleid gebeurt jaarlijks in de algemene ledenvergadering.

Vanuit de regionale distributiecentra worden de leden van de Beko regio's wekelijks beleverd met grondstoffen. Deze levering wordt in overleg met de leden afgestemd waardoor een optimale klant /leveranciersverhouding ontstaat.

In eerste instantie is een scherpe prijsstelling de kracht van Beko, deze wordt gerealiseerd door inkoopsynergie. Daarnaast heeft Beko met verbreding van het producten- en dienstenportfolio in de afgelopen jaren, gezocht naar wegen om haar markt- en omzetaandeel in de ambachtelijke markt voor brood- en banketbakkers te vergroten. Het beleid van het bestuur van Beko is gericht om richting de bakker een totaalpakket aan te bieden waardoor de bakker op één adres alle benodigde grond- en hulpstoffen, informatie en begeleiding kan vinden: een one-stop-shopping strategie.

#### 2.1.4: Externe klanten

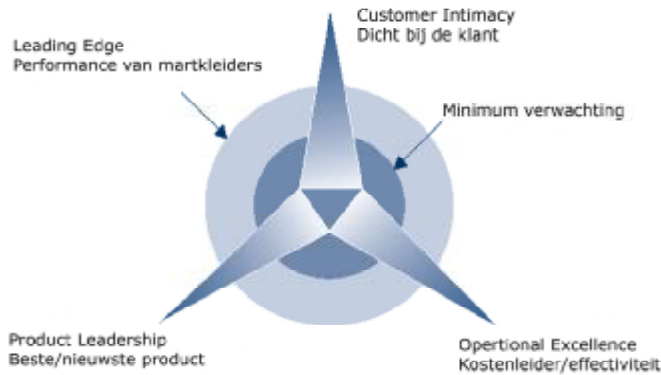
Naast de Beko regio's, de interne klanten, heeft Straatsma een groeiend aantal externe klanten. Hieronder vallen de Echte Bakker, de Ambachtsbakker en de Bakker Bart formule. Ook Grobak, een niet bij Beko aangesloten inkoopvereniging, is een externe klant van Straatsma. Verder heeft Straatsma van oudsher verschillende klanten in de regio. Deze liggen in een cirkel van circa 40 kilometer rondom Nijmegen. Het gaat dan niet alleen om bakkers maar ook bijvoorbeeld om supermarkten, slagers en toko's. Deze klanten worden met de eigen bus van Straatsma beleverd.

Zoals al eerder benoemd vallen de klanten van Beko Zuid en Weba Inco ook onder de externe klanten omdat Straatsma hiervoor ook de opslag en advies functies voor haar rekening neemt en deze klanten rechtstreeks bij Straatsma bestellen. Het is dus mogelijk dat externe klanten lid zijn van een Beko regio maar ook zelf hun verpakkingen bij Straatsma kopen.

In de toekomst zal het aantal externe klanten van Straatsma toenemen omdat het lange termijn doel van het bedrijf is een full service verpakkingsleverancier voor de hele voedingsmiddelenindustrie te worden. Het verzorgen van de inkoop, de opslag en het advies rondom verpakkingen zal er in de toekomst voor zorgen dat Straatsma meer eigen, externe klanten krijgt naast de grote groep klanten die bediend worden via de Beko regio's. Het valt buiten de scope van dit onderzoek om te kijken hoe hier mee omgegaan moet worden tijdens het ontwerpen van processen en procedures maar er kan worden beredeneerd dat een proces- en klantgerichte organisatie ook in de toekomst beter in staat is eigen klanten aan zich te binden. De strategie van customer intimacy of klantenpartner is hierin zeer belangrijk en bepalend. Over de strategie wordt in paragraaf 2.5 verder uitgewijd.

#### **2.2: Strategie Straatsma**

Vorig jaar heeft de directie van Straatsma een nieuwe bedrijfsstrategie aangenomen (Pluygers, 2006). De bedrijfsstrategie die Straatsma volgt is gebaseerd op de value disciplines van Treacy en Wiersema (1995). Het betreft een duale ondernemingsstrategie waarin onderscheid wordt gemaakt op productniveau.



Figuur 4: De waardedisciplines van Treacy en Wiersema (1995)

Op het gebied van de generalistische verpakkingen streeft Straatsma operational excellence na. Operational excellence, of kostenleiderschap, houdt in dat Straatsma haar klanten betrouwbare producten en diensten wil leveren tegen zo laag mogelijke kosten. Het zo laag mogelijk houden van de kosten is van groot belang omdat met lage marges op de producten gewerkt wordt vanuit de coöperatieve gedachte. Bovendien wordt met het aanhouden van een generalistisch assortiment voldaan aan een wens van de Beko regio's, namelijk het zo kort mogelijk houden van de lijnen van producent naar consument. De keuze voor en het invoeren van het nieuwe software systeem Exact voor Globe 2003 is een grote stap in het realiseren van operational excellence omdat hiermee werkzaamheden worden gestandaardiseerd en enkele schakels uit de keten worden gehaald.

Wat betreft het strategisch assortiment legt Straatsma zich toe op operational excellence en customer intimacy. Deze beide strategieën zijn voor Straatsma belangrijk om toegevoegde waarde te bieden aan zowel de interne en de externe klant en zich te onderscheiden van andere aanbieders in de markt. Ook kan Straatsma zich hierdoor beter profileren als Beko dochter. Customer intimacy is erop gericht uiteindelijk een relatie met de klant op te bouwen waarin Straatsma de klant voorziet van die producten en diensten waarop de klant op dat moment zit te wachten. Hiermee wordt getracht klantloyaliteit te creëren en de klant aan de organisatie te binden. Tenslotte streeft Straatsma ernaar om in samenspraak met haar leveranciers te kijken naar innovatieve producten en ontwikkelingen. Deze strategie van productleadership houdt in dat Straatsma haar expertise gebruikt om samen met de leveranciers te blijven innoveren om ook in de toekomst de toon te kunnen blijven aangeven. Straatsma hanteert de strategie van productleadership voor beide assortimenten.

Kort samengevat is de strategie van Straatsma de volgende:

- Customer Intimacy in het strategische assortiment
- Operational Excellence in het generalistische én het strategische assortiment
- Product Leadership in samenwerking met de leveranciers.

Ogenscheinlijk conflicteert het hebben van meerdere strategieën met het succesvol implementeren van ook maar een van deze strategieën, iets wat Porter(2004) omschrijft als "stuck in the middle". Een bedrijf dat zich niet richt op één maar op meerdere strategieën wordt geen marktleider maar belandt ergens in het midden. In sommige markten is het niet voldoende is om uit te blinken op één value discipline. Treacy en Wiersema(1995) merken op dat het soms zinvol is als een organisatie zich toelegt op meerdere value disciplines. Door

op productniveau een onderscheid aan te brengen kiest Straatsma er duidelijk voor een klantgerichte organisatie te zijn en customer intimacy als belangrijkste strategie te hanteren.

Bij het nastreven van deze strategie is het belangrijk er alles aan te doen om ook klantenpartner te blijven. Hiervoor is innovatie en ontwikkeling belangrijk, immers het aanbieden van een up to date assortiment dat aansluit bij de vraag van de consument is voor de klant van Straatsma van wezenlijk belang. Omdat Straatsma als groothandel niet de kennis en R&D in huis heeft om dit zelf te bewerkstelligen, tracht Straatsma dit in samenwerking met haar leveranciers te doen. De strategie van de leverancier is productleadership en deze gezamenlijke ontwikkeling en innovatie zorgt ervoor dat dit een drempelwaarde van Straatsma kan worden. Dus door customer intimacy na te streven wordt ook productleadership nagestreeft. Doordat Straatsma toonaangevend is in de markt, ze een grote klantengroep heeft, gebundelde hoeveelheden kan bestellen weet zij een scherpe prijs te bedingen bij de leverancier. Deze operational excellence is goed voor de klant want hierdoor wordt de mooie en innovatieve verpakking toch niet te duur voor de consument. Zo zijn de strategieën in harmonie. Uit de primaire strategie van customer intimacy volgen op een logische manier ook de strategieën van operational excellence en productleadership.

Een kort voorbeeld: op dit moment ontwikkelt Straatsma in samenwerking met Dings kartonnage nieuwe zwanenhalsdozen, gemaakt van levensmiddelenrecht karton. Dit is karton dat in aanraking mag komen met levensmiddelen. Dit soort nieuwe ontwikkelingen zijn in het belang van de klant en dus onderdeel van de customer intimacy strategie. Ondanks dit samen innoveren en samen streven naar productleadership kan Straatsma bij Dings kartonnage een scherpe prijs bedingen doordat er grote hoeveelheden besteld worden. Met deze dankzij operational excellence gerealiseerde lage prijs wordt voldaan aan de wens van de klant en dat is belangrijk binnen customer intimacy, de belangrijkste strategie.

Vanuit de strategie wordt duidelijk dat de structuur, cultuur, technologie en mensen binnen Straatsma aan bepaalde eisen moeten voldoen. Een methode om te meten of deze waarden aan de eisen voldoen en goed functioneren binnen een bedrijf is de Balanced Scorecard (Kaplan en Norton, 1996). Straatsma gebruikt de Balanced Scorecard om de prestaties van het bedrijf op het gebied van klantwaardering, de interne bedrijfsprocessen, het lerend vermogen en de financiën te meten en te sturen. Zo wordt er op dit moment bijvoorbeeld een klant tevredenheidonderzoek gehouden onder de externe klanten. Via de PDCA cyclus van Walton en Deming (1986), een continu verbeterproces van planning, uitvoering, controle en evaluatie en tenslotte het handelen naar aanleiding van de evaluatie, wordt de Balanced Scorecard bijgehouden en aangepast. Ahaus en Diepman (1998) schrijven dat de Balanced Scorecard ook gebruikt kan worden om, naast het sturen van bedrijfsprestaties, de processen binnen het bedrijf te sturen en te analyseren om zo tot verbeterpunten te komen.

De strategie schrijft een nieuwe bedrijfsstructuur voor waarin de processen en procedures geregeld zijn. Verder wordt er, zoals gezegd, een nieuw software systeem geïmplementeerd waarmee de medewerkers van het bedrijf gaan werken. Dit systeem heeft invloed op de processen en procedures doordat het ervoor zorgt dat er op een effectievere en efficiëntere manier gewerkt gaat worden. Met dit systeem worden sommige processen namelijk gedwongen veranderd. Ook landelijke regelgeving zorgt ervoor dat Straatsma de processen en procedures moet gaan vastleggen. De controller van het accountantskantoor dient inzicht te krijgen in de controle en parafenlijsten. Hiervoor is een strikte procedure noodzakelijk. Ten slotte heeft de directie de ambitie geuit om op termijn een ISO certificering te realiseren voor het bedrijf. Het duidelijk weergeven van de bedrijfsprocessen en procedures is een hiervoor noodzaak.

### **2.3: Probleemstelling**

Op dit moment is het redelijk onduidelijk hoe de processen van het bedrijf verlopen en ook de bijbehorende procedures die de medewerkers moeten volgen zijn nergens vastgelegd. De directie van Straatsma wil, vanuit de strategie, het nieuwe software systeem en de ambitie om ISO gecertificeerd te worden, de processen en procedures opnieuw ontwerpen. De volgende twee redenen spelen hierbij een grote rol:

- de bedrijfsprocessen en procedures moeten meer inzichtelijk worden voor de bedrijfsvoering. Hierdoor kan de directie de prestaties van de verschillende bedrijfsprocessen en medewerkers beter meten en sturen. De balanced score card wordt hiervoor gebruikt. Ook kan, middels het overzicht van processen en procedures, het personeel eenvoudig zien hoe de processen van het bedrijf verlopen en hoe de bijbehorende procedures zijn voorgeschreven. Dit schept duidelijkheid voor het huidige en zeker ook voor nieuw personeel.
- de controller van het accountantskantoor moet inzicht krijgen in de controle- en parafenlijsten. Regelgeving schrijft voor dat inkomende facturen door de controller worden geaccordeerd, vervolgens door iemand van de administratie worden gecontroleerd om ten slotte door de directie te worden betaald. Andersom kan ook, de directie accordeert, de administratie controleert en controller betaalt. In de praktijk echter is het zo dat alleen de directie een betaling kan doen.

Om de controller van het accountantskantoor inzicht te geven in de controle en parafenlijsten en duidelijkheid te scheppen voor het nieuwe werken met Exact is het belangrijk dat er een overzicht komt van de processen en procedures van de organisatie, in het bijzonder de financiële administratie.

Verder is het belangrijk dat (nieuwe) medewerkers een duidelijk beeld krijgen van de processen en de procedures. Dit om effectiever en efficiënter te kunnen werken en de klant beter tot dienst te kunnen zijn. Op deze manier worden de strategieën van operational excellence en customer intimacy nagestreefd.

### **2.4: Doelstelling**

De doelstelling van het onderzoek formuleren we als volgt:

*Het ontwerpen van de bedrijfsprocessen en procedures waarmee Straatsma Verpakkingen B.V. kan werken volgens de strategie en met het nieuwe software systeem en een eerste stap kan zetten richting een ISO certificering. De deliverable van het onderzoek is een handboek waarin de processen en procedures opgenomen en uitgelegd worden.*

Als uiteindelijk doel van het onderzoek maken we dus van een handboek met een duidelijk overzicht van processen en procedures. Het software systeem Exact zorgt al voor een werkwijze, deze verankeren we algemeen in de procedures. De medewerkers van Straatsma zijn de uiteindelijke gebruikers van het handboek. We moeten de processen en procedures in het handboek daarvoor op een begrijpelijke en heldere manier beschrijven.

### **2.5: Vraagstelling**

We formuleren de vraagstelling van het onderzoek als volgt:

*Wat is, vanuit de gekozen strategie, voor Straatsma Verpakkingen het beste ontwerp van de bedrijfsprocessen en wat zijn de bijbehorende procedures? En welke rol kan Exact hierin spelen?*

Ons globale plan van aanpak om deze centrale vraagstelling te beantwoorden is als volgt:

- Bedrijfsbeschrijving Straatsma gebruiken om belangrijkste processen te bepalen
- Vanuit de theorie kijken naar de belangrijkste processen voor een onderneming als Straatsma

- Vanuit de theorie kijken naar de vormgeving van deze processen
- Handelswijzen van Exact voor Globe 2003 interpreteren om invloed op processen en procedures te bepalen
- Met behulp van theorie en Exact nieuwe processen ontwerpen en procedures schrijven
- Uiteindelijk een handboek maken met daarin de processen en de procedures en een begrijpelijke en heldere uitleg voor het dagelijks gebruik van dit handboek

Om het onderzoek te structureren hebben we deze centrale vraagstelling opgedeeld in een aantal deelvragen. Deze staan vermeld in tabel 1.

| <b>Beschrijvende vragen</b>                                                                |                                             |                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nummer en vraag:</b>                                                                    | <b>Methodologie:</b>                        | <b>Theorie:</b>                                                                                                                                                           |
| 1. Wat zijn processen?                                                                     | Literatuurstudie                            | Grondslagen administratieve organisatie, Jans e.a. 2001. Basisstudie administratieve organisatie, Beek e.a. 2002 Management Information Systems, Laudon and Laudon, 2002. |
| 2. Wat zijn procedures?                                                                    | Literatuurstudie                            | Grondslagen administratieve organisatie, Jans e.a. 2001                                                                                                                   |
| 3. Wat is Straatsma Verpakkingen B.V.?                                                     | Bureau en veld onderzoek                    | Jaarverslag, kengetallen                                                                                                                                                  |
| 4. Wat is de coöperatie Beko U.A.                                                          | Bureau en veld onderzoek                    | Jaarverslag, kengetallen                                                                                                                                                  |
| <b>Exploratieve vragen</b>                                                                 |                                             |                                                                                                                                                                           |
| 5. Wat is de huidige strategie van Straatsma Verpakkingen B.V.?                            | Bureau en veld onderzoek                    | Strategisch plan 2006                                                                                                                                                     |
| 6. Welke processen zijn globaal te definiëren binnen het bedrijf?                          | Bureau en veld onderzoek                    | Jaarverslag, kengetallen                                                                                                                                                  |
| 7. Welke processen zijn belangrijk voor de strategie?                                      | Literatuurstudie                            | Grondslagen administratieve organisatie, Jans e.a. 2001. Basisstudie administratieve organisatie, Beek e.a. 2002                                                          |
| 8. Wat schrijft de regelgeving voor qua processen?                                         | Literatuurstudie                            | Brief accountant                                                                                                                                                          |
| 9. Wat schrijft ISO voor met betrekking tot de bedrijfsprocessen en procedures.            | Literatuurstudie.                           | ISO 9000/9001 norm                                                                                                                                                        |
| 10. Wat schrijft literatuur voor op het gebied van processen?                              | Literatuuronderzoek                         |                                                                                                                                                                           |
| 11. Wat schrijft literatuur voor op het gebied van procedures?                             | Literatuuronderzoek                         |                                                                                                                                                                           |
| 12. Waarom is Exact nodig voor Straatsma?                                                  | Bureau en veld onderzoek                    |                                                                                                                                                                           |
| 13. Wat is het software programma Exact?                                                   | Bureau en veld onderzoek                    | Training, trainingsdocumenten                                                                                                                                             |
| 14. Wat is het voordeel van het beschrijven van de processen voor het werken met Exact?    | Literatuurstudie, bureau en veld onderzoek. |                                                                                                                                                                           |
| 15. Welke invloed heeft het software programma Exact op de processen en procedures?        | Bureau en veld onderzoek                    | Training, trainingsdocumenten                                                                                                                                             |
| 16. Hoe kun je een niet-klant-specifiek-systeem als Exact gebruiken voor een klantgerichte |                                             |                                                                                                                                                                           |

|                                                                                 |                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--|
| organisatie als Straatsma?                                                      |                                             |  |
| 17. Hoe kunnen processen ontworpen worden?                                      | Literatuurstudie                            |  |
| <b>Ontwerpde/toetsende vragen</b>                                               |                                             |  |
| 18. Hoe worden de processen van Straatsma ontworpen om de strategie te volgen?  | Literatuurstudie, bureau en veld onderzoek  |  |
| 19. Hoe worden de procedures van Straatsma ontworpen om de strategie te volgen? | Literatuurstudie, bureau en veld onderzoek. |  |

Tabel 1: Deelvragen van het onderzoek

## 2.6: Grondvorm

De grondvorm van onderzoek kan ingedeeld worden in beschrijvend onderzoek, explorerend onderzoek en toetsend onderzoek (Baarda en De Goede, 2001). Van der Zwaan (2003) voegt een vierde grondvorm toe, namelijk het verklarend onderzoek. Deze vorm is nauw verwant aan het toetsend onderzoek. Het onderscheid wordt gemaakt aan de hand van de beschikbare literatuur en op voorhand aanwezige hypothesen. Bij beschrijvend onderzoek is het doel een nauwkeurige beschrijving van kenmerken van de onderzoekseenheid te geven. Hierbij spelen relaties en verklaringen geen rol. Bij explorerend onderzoek wordt een extra stap gezet doordat er nu juist wel gekeken wordt naar de relaties en verklaringen en er wordt antwoord gezocht op een samenhang tussen verschillende onderzoekseenheden. Bij verklarend onderzoek haalt men uit de literatuur verschillende factoren en probeert hiermee opgespoorde verschijnselen en verbanden te verklaren. Bij toetsend onderzoek ten slotte wordt er iets toegevoegd aan de beschrijvende en explorerende vragen. Zaken worden gecombineerd, zoals theorie en praktijk, om tot een ontwerp te komen dat voor een bepaalde situatie geschikt is.

Welke grondvorm het best past bij de probleemstelling en de doelstelling van dit onderzoek kan bepaald worden aan de hand van de beschikbare literatuur. Er is veel literatuur beschikbaar op het gebied van procesontwerp in bedrijven. Hier vanuit kunnen de werkelijke (bestaande) en gewenste situatie beschreven worden. Er kan derhalve geconcludeerd worden dat beschrijvend onderzoek het meest op zijn plaats is.

## 2.7: Onderzoekstype en methoden

Naast de grondvorm van het onderzoek is ook het onderzoekstype van belang. Van der Zwaan(2003) argumenteert dat er een natuurlijke verwantschap is tussen grondvorm en onderzoekstype en dat uit de grondvorm min of meer het onderzoekstype voortvloeit. Bij beschrijvend onderzoek passen, op aflopende volgorde van gebruiksfrequentie, de volgende onderzoekstypes: gevalsstudie (longitudinaal), comparatief onderzoek (momentopname), simulatie onderzoek, actie-onderzoek en gevalsstudie (momentopname) (Van der Zwaan, 2003).

Doordat het onderzoek naar de bedrijfsprocessen en procedures tegelijk wordt uitgevoerd met de invoering van Exact voor Globe 2003 en de daarmee gepaard gaande veranderingen binnen de organisatie is een actie-onderzoek het meest op zijn plaats. Dit type onderzoek karakteriseert zich doordat het niet voor of na de actie maar tegelijkertijd wordt uitgevoerd. Het is als het ware een mengvorm tussen een onderzoek en actief ingrijpen in een organisatie. Actie-onderzoek heeft als voordelen dat onderzoeksresultaten direct gebruikt kunnen worden en dat het een hoog realiteitsgehalte heeft. Nadelen zijn het gevaar van onzuiverheden dat dit type onderzoek met zich meebrengt en de gecompliceerdheid ten aanzien van de onderzoekscomponent.



Het actie-onderzoek wordt vaak uitgevoerd om een probleem in een organisatie op te lossen. De uitvoering kenmerkt zich door invoering, verandering, leereffecten, tussentijdse bijsturing door nieuw opgedane inzichten, veel betrokkenen, onderzoeksgestuurde actie en ook door actiegestuurd onderzoek. Van der Zwaan(2003) beschrijft dat in een project de actie- en onderzoekscomponent elkaar fasegewijs afwisselen en elkaar beurtelings beïnvloeden. De fase-indeling van diagnose en probleemontleding, actieplanning en programma ontwikkeling, uitvoering plan/actie, evaluatie en vervolgens een nieuwe diagnose toont veel overeenkomsten met de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus. Deze cyclus symboliseert continue verbetering in een organisatie.

Dit onderzoek verrichten we nadat is vastgesteld dat de processen van de organisatie de komende tijd zullen veranderen en dat deze processen en ook de bijbehorende procedures beschreven dienen te worden. Het omvat de actieplanning en programma ontwikkelingsfase en de uitvoering plan/actie fase. Verdere evaluatie gebeurt aan de hand van de eerder genoemde Balanced Scorecard en daarna kan dan weer een plan opgesteld worden om verdere verbeteringen en veranderingen aan te brengen.

De methoden die we gebruiken voor het onderzoek zijn de volgende (Van der Zwaan, 2003):

- Literatuur onderzoek
- Bureau en veld onderzoek

Om te bepalen wat processen en procedures zijn wordt literatuuronderzoek gedaan. De invulling van de vragen over Straatsma en Beko, de strategie van Straatsma en de processen die globaal binnen het bedrijf te definiëren zijn gebeurt met behulp van bureau en veld onderzoek. Verder literatuuronderzoek wordt verricht om antwoord te verkrijgen op de vragen omtrent een koppeling tussen strategie, regelgeving, de ISO 9001 norm en het software programma Exact aan de ene kant en de nieuwe bedrijfsprocessen en procedures aan de andere kant. Het beschrijven van Exact geschiet naar aanleiding van trainingen met het programma en de daarbij horende trainingsdocumenten.

Voor de beantwoording van de ontwerpde vragen combineren we literatuur met bureau en veld onderzoek.

### **2.8: Beperkingen van het onderzoek**

Bij het ontwerpen van de bedrijfsprocessen en procedures speelt de keuze voor een software systeem geen rol. De directie heeft reeds gekozen voor Exact voor Globe 2003 en in het onderzoek kijken we slechts naar de invloed van dit specifieke systeem op de processen en procedures.

Verder beperkt ons onderzoek zich tot de processen en procedures voor Straatsma. Ketensynchronisatie, een koppeling met aansluitende processen van leveranciers en klanten, laten we buiten beschouwing.

### **Hoofdstuk 3: Straatsma, processen en strategie**

Allereerst werpen we in dit hoofdstuk een blik op het veld van de administratieve organisatie en de interne controle. De processen en procedures, in het bijzonder die van financieel administratieve aard, vallen namelijk hier binnen. Een beschrijving en uitleg van de AO/IC geven we in paragraaf 3.1. Met de wetenschap van de AO/IC kunnen we de deelvragen van het onderzoek beantwoorden.

Voordat we kijken welke processen bij Straatsma te definiëren zijn en wat de verhouding tussen processen en strategie is, bekijken we wat processen en procedures zijn. Dit doen we in paragraaf 3.2 en dit vormt onze beantwoording van onderzoeksvragen 1 en 2.

|                        |
|------------------------|
| 1. Wat zijn processen? |
|------------------------|

|                         |
|-------------------------|
| 2. Wat zijn procedures? |
|-------------------------|

In het vervolg van dit hoofdstuk zoeken we antwoord op de vraag wat Straatsma Verpakkingen voor een bedrijf is. Hierin bouwen we verder op de korte beschrijving in hoofdstuk 2, in het bijzonder paragraaf 2.1. In deze meer gedetailleerde beschrijving typeren we met behulp van de 7-s model van het Amerikaanse adviesbureau McKinsey en de typologie van Starreveld het bedrijf Straatsma. Hiermee beantwoorden we onderzoeksvraag 3 in paragraaf 3.3.

|                                        |
|----------------------------------------|
| 3. Wat is Straatsma Verpakkingen B.V.? |
|----------------------------------------|

Bij de beschrijving hoort, voor een volledig beeld, ook een korte beschrijving van de moederorganisatie, Beko. Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 4 verwijzen we terug naar subparagraaf 2.1.3. Hier hebben we Beko al kort uitgelegd en voor de beantwoording van verdere vragen voegt een meer gedetailleerde beschrijving van Beko niets toe. Deze hebben we derhalve achterwege gelaten. Ook onderzoeksvraag 5 hebben we al beantwoord. Hiervoor verwijzen we terug naar paragraaf 2.2.

|                                   |
|-----------------------------------|
| 4. Wat is de coöperatie Beko U.A. |
|-----------------------------------|

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| 5. Wat is de huidige strategie van Straatsma Verpakkingen B.V.? |
|-----------------------------------------------------------------|

Nadat we duidelijk hebben gemaakt wat processen en procedures zijn kijken we, met in ons achterhoofd de beschrijving van Straatsma en de strategie, naar de processen die globaal binnen het bedrijf zijn te definiëren. Ook maken we de samenhang tussen strategie en processen duidelijk. Onze beantwoording van onderzoeksvragen 6 en 7 staat in paragraaf 3.4.

|                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|
| 6. Welke processen zijn globaal te definiëren binnen het bedrijf? |
|-------------------------------------------------------------------|

|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| 7. Welke processen zijn belangrijk voor de strategie? |
|-------------------------------------------------------|

Tenslotte kijken we in dit hoofdstuk naar wat de regelgeving voorschrijft qua processen en procedures. Ook werpen we een blik op de eisen die gesteld worden door de norm ISO 9001 over kwaliteitsmanagement. De voorschriften vanuit regelgeving en vanuit de kwaliteitsmanagement norm vormen onze beantwoording van onderzoeksvragen 8 en 9. Dit beschrijven we in paragraaf 3.5.

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| 8. Wat schrijft de regelgeving voor qua processen? |
|----------------------------------------------------|

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Wat schrijft ISO voor met betrekking tot de bedrijfsprocessen en procedures. |
|---------------------------------------------------------------------------------|

### **3.1: Administratieve organisatie en interne controle (AO/IC)**

Een organisatie is een groep mensen die, in onderlinge samenwerking, bepaalde doelstellingen wil realiseren. Hiervoor gebruiken zij beschikbare middelen. De directie of het management stelt de doelen van de organisatie. Verder is de directie verantwoordelijk voor het organiseren, dirigeren en controleren binnen een organisatie. Om deze taken goed uit te kunnen voeren heeft de directie informatie nodig over bijvoorbeeld de interne processen en het verlopen daarvan. De informatie wordt geleverd door een informatiesysteem en het goede functioneren hiervan wordt geregeld door de administratieve organisatie (Beek e.a., 2002). In subparagraaf 3.1.1 leggen we de administratieve organisatie verder uit. Wat verder van belang is bij organisaties is het kunnen beheersen van de interne processen. De interne controle is de geëigende manier van de directie om meer zekerheid omtrent de informatie en het functioneren van de interne processen te verkrijgen. Meer over de interne controle leggen we uit in subparagraaf 3.1.2.

#### 3.1.1: Administratieve organisatie

Volgens Jans e.a. (2001a, p. 130) kan de administratieve organisatie worden omschreven als “het complex organisatorische maatregelen met betrekking tot gegevensverwerkende processen in een organisatie gericht op de informatieverzorging ten behoeve van het besturen en doen functioneren van de organisatie alsmede voor het afleggen van verantwoordingen.”

Centraal in het vakgebied van de administratieve organisatie staat het tot stand brengen en in stand houden van de informatieverzorging door middel van gestructureerde gegevensverwerkende processen. Het belang van deze processen zit hem in het voortbrengen van geschikte informatie die kunnen voorzien in de informatiebehoeften in en omtrent de organisatie.

Bij het ontwerpen en actualiseren van informatiesystemen evenals het kunnen beheersen van gegevensverwerkende processen komen verschillende organisatorische aspecten kijken. Deze zijn:

- De integratie met de interne organisatie. Het geheel van informatiesysteem wordt gezien als de formele infrastructuur van de organisatie.
- De informatiebehoeften van de directie en de medewerkers.
- De kwaliteitseisen voor de gegevensverwerkende processen. Hierbij valt te denken aan de flexibiliteit, betrouwbaarheid en privacy van de gegevensverwerkende processen.
- De interne integratie. Dit heeft te maken met de systeembenadering van organisaties. Dit is de onderlinge samenhang tussen de onderscheidende processen in een organisatie.
- De externe integratie. Hierbij gaat het om mogelijke integratie met intranet en internet. Ook hier spelen betrouwbaarheid en privacy een grote rol.

#### 3.1.2: Interne Controle

In het begin van deze paragraaf is al vermeld dat om een organisatie goed te kunnen besturen, de interne processen beheerst dienen te worden. Kortom, de organisatie zelf behoort goed te functioneren. Omdat het niet meer dan menselijk is om fouten te maken heeft de directie geen zekerheid met betrekking tot het goed functioneren van de organisatie. Om hier meer zekerheid over te verkrijgen wordt controle uitgeoefend door de directie of door de controller namens de directie. Dit staat bekend als de interne controle.

De doelstellingen van de interne controle van een bedrijf zijn (Jans e.a., 2001a) het beoordelen van:

- Het gebruik van gedelegeerde bevoegdheden
- De aanwezigheid, actualiteit en toereikendheid van kwalitatieve en kwantitatieve normen
- De aanwezigheid en de beveiliging van waarden
- De effectiviteit, doelmatigheid en betrouwbaarheid van de gegevensverwerking
- De toepassing van de zojuist genoemde normen en (beveiligings-)maatregelen
- De naleving van wettelijke en interne voorschriften waaronder ook procedures en instructies

De interne controle werkt vooral repressief, achteraf wordt er gecontroleerd of er onvolkomenheden zijn en er wordt getracht deze de volgende keer te voorkomen of te corrigeren. De preventieve maatregelen van de interne controle zijn de zogenoemde toetsingscriteria voor de functionaris die belast is met de uitvoering van de interne controle functie.

Bij de interne controle wordt voor de beoordeling van de gedelegeerde bevoegdheden, de effectiviteit en doelmatigheid van de processen en de beveiliging van waarden gebruik gemaakt van toetsingscriteria (Jans e.a., 2001a). Hoewel deze toetsingscriteria in feite preventieve maatregelen zijn gericht op het voorkomen van bijvoorbeeld fouten, onvolkomenheden en misbruik van gegevens zijn ze, vanuit het oogpunt van de intern controleur toetsingscriteria.

Jans e.a. (2001) beschrijven toetsingscriteria voor de volgende drie zaken:

- Gedelegeerde bevoegdheden
- De effectiviteit en doelmatigheid van processen
- De beveiliging van waarden

Deze drie types toetsingscriteria worden hieronder nader uitgelegd.

De toetsingscriteria voor de gedelegeerde bevoegdheden moeten zijn vastgelegd in:

- Een taakbeschrijving. Een algemene omschrijving van gedelegeerde bevoegdheden, soms met de beperking om iets in of na overleg te doen.
- Een bevoegdheidsinstructie. Nadere specificatie van bevoegdheden, bijvoorbeeld een maximum bedrag voor een inkoper.
- De vastlegging van handtekeningen en/of een parafenlijst. Naast de functiegebonden taakbeschrijving en bevoegdheidsinstructie kan met de handtekening en/of parafen lijst een medewerker gekoppeld worden aan de bevoegdheid.
- Creatie en delegatieregistraties. Om, in niet of niet volledig geautomatiseerde situaties, vast te leggen wie verbintenissen met derden is aangegaan. Invullen en tekenen van een creatieregistratie gebeurt door verschillende medewerkers.

De toetsingscriteria voor de effectiviteit en doelmatigheid van processen hebben over het algemeen betrekking op verschillende aspecten van uitvoering. *Wat* er gedaan moet worden en door *wie*, *hoe* de handelingen moeten worden uitgevoerd en *wanneer* de handelingen moeten worden verricht wordt binnen deze toetsingscriteria geregeld. Het is gebruikelijk de criteria vast te leggen in:

- Taakbeschrijvingen voor wat betreft het *wie* en *wat*. Algemene beschrijving, soms kan deze meer gedetailleerd zijn bijvoorbeeld bij de afdeling administratie.
- Werkopdrachten ter specificatie van het *wat* en het *wanneer* (soms ook het *wie*). Bijvoorbeeld hoeveel er geproduceerd moet worden en hoeveel grondstoffen gebruikt moeten worden. Het *wat* kan ook een tekening van een product zijn.
- Kwaliteitsinstructies. Nadere uitwerking van het *wat* bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteitseisen.
- Procedures en werkinstructies. Procedures geven een beschrijving van systematisch geordende activiteiten en handelingen en eventueel het gebruik van hulpmiddelen. Werkinstructies geven een aanvulling op of uitbreiding van procedures.

- Arbeidsomstandighedenvoorschriften. In verband met de ARBO wetgeving worden vaak voorschriften opgesteld, bijvoorbeeld om RSI (Repetitive Strain Injury) te voorkomen.
- Milieuvoorschriften. In het kader van milieuwetgeving horen er procedures te zijn voor de vermindering van milieurisico's bijvoorbeeld door uitstoot van gassen die vrijkomen bij een productieproces.

Bij de beveiliging van waarden komen de volgende organisatorische maatregelen naar voren:

- Het aanstellen van portiers, bewakers of speciale controleurs
- Het gebruik maken van externe bewakings- of beveiligingsdiensten
- Het zorg dragen voor goed afsluitbare ramen, kasten, brandkasten en dergelijke.
- Het gebruik maken van tv-camera's, optisch werkende signaalknoppen op kledingstukken (wafers)
- Het gebruik van identiteitskaarten, pasjes, enzovoort
- De aanwezigheid van onderhoudsschema's en periodieke inspecties voor wat betreft de duurzame productiemiddelen.

### 3.1.3: Conclusie

Het geheel van organisatorische maatregelen dat gericht is op het tot stand brengen en in stand houden van de informatievoorziening in een organisatie staat bekend als de administratieve organisatie. Om meer zekerheid te verkrijgen over de informatie die onder andere gebruikt wordt om de interne processen te beheersen wordt door organisatie interne controle toegepast.

Nu we duidelijk hebben gemaakt wat de AO/IC inhoudt kunnen we de volgende stap zetten. We gaan nu aan de hand van literatuur bepalen wat processen en procedures zijn.

### **3.2: Processen en procedures**

In deze paragraaf wordt met behulp van literatuur een antwoord gezocht op onderzoeksvragen 1 en 2.

|                         |
|-------------------------|
| 1. Wat zijn processen?  |
| 2. Wat zijn procedures? |

#### 3.2.1: Processen

Activiteiten worden binnen een organisatie gebundeld in processen. Het is belangrijk het verschil te onderscheiden tussen activiteiten en processen. Een activiteit kan bijvoorbeeld het invoeren van een order zijn, terwijl deze activiteit weer deel uit maakt van het proces verkoop. Bij het proces verkoop komen naast de activiteit 'invoeren van een order' nog meer activiteiten voor, bijvoorbeeld het maken van een offerte of een orderbevestiging.

Jans e.a. (2001) leggen in hun boeken Grondslagen van de administratieve organisatie deel A en deel B duidelijk uit wat processen zijn. Volgens hen is een proces een gesystematiseerde opeenvolging van gelijkgerichte activiteiten. Laudon en Laudon (2002) omschrijven bedrijfsprocessen als de unieke manier waarop werk wordt georganiseerd, gecoördineerd en gefocust op het produceren van een waardevol product of waardevolle dienst. De manier waarop organisaties hun bedrijfsprocessen organiseren kan een strategisch voordeel opleveren. Hier wordt in paragraaf 3.3 op teruggekomen.

Binnen een organisatie zijn verschillende typen processen te onderscheiden. Dit zijn de besturende of besluitvormingsprocessen, de primaire processen en de ondersteunende processen (Jans e.a. 2001).

- Besturende of besluitvormende processen
- Primaire processen
- Ondersteunende processen

Het plannen, controleren, evalueren en bijsturen van de organisatie valt onder de besturende processen. Jans et. al. (2001) beschrijven de ondersteunende processen (ook wel secundaire processen genoemd) als gericht op het tot stand brengen en in stand houden van het middelencomplex van een organisatie. Volgens Nieuwenhuis (2006) zijn de ondersteunende processen te beschrijven als de activiteiten rondom mensen en middelen binnen een organisatie. De primaire processen ten slotte beschrijven de essentie van de organisatie, de activiteiten om het product of de service te realiseren voor de klant. Deze primaire processen zijn van essentieel belang voor het voortbestaan van de organisatie. In plaats van een enkel proces kan er ook sprake zijn van een keten opeenvolgende functionele deelprocessen. Hoewel de besturende en de ondersteunende processen bij veel bedrijven gelijk zijn, zijn het juist de primaire processen waar een bedrijf zich in onderscheid.

### 3.2.2: Procedures

Procedures zijn schriftelijke vastleggingen gericht op het regelen van de uitvoering. Zij dienen een antwoord te geven op vragen als: welke handelingen moeten worden verricht en door wie (waar nodig), in welke volgorde, volgens welke methode, met welke hulpmiddelen (Jans, 2001). Nieuwenhuis (2006) omschrijft procedures als een verzamelnaam die wordt gebruikt voor instructies, voorschriften en protocollen op het niveau van de werkplek.

Het helder en eenduidig beschrijven van de verschillende stappen is een belangrijk uitgangspunt bij het ontwerpen of opstellen van procedures. Dit draagt bij aan het soepel laten verlopen van de bedrijfsprocessen.

### 3.2.3: Conclusie

Met behulp van verschillende literatuur hebben we duidelijk gemaakt dat processen zijn samengesteld uit opeenvolgende activiteiten gericht op een gezamenlijk doel. Procedures, zo hebben we gezien, zijn taakbeschrijvingen die bij een activiteit aangeven hoe deze verricht dient te worden.

Hiermee hebben we onderzoeksvragen 1 en 2 beantwoord. Voordat we kunnen kijken welke processen bij Straatsma te identificeren zijn, geven we eerst een beter beeld van het bedrijf Straatsma.

## **3.3: Beschrijving Straatsma**

In deze paragraaf typeren we het bedrijf Straatsma. Hiervoor gebruiken we zowel het 7s-model van McKinsey als de typologie van Starreveld. Met deze methoden geven we een antwoord op onderzoeksvraag 3.

### **3. Wat is Straatsma Verpakkingen B.V.?**

#### 3.3.1: Het 7-S model van McKinsey

Omdat er vele soorten organisaties bestaan heeft McKinsey een model ontwikkeld waarin een organisatie wordt getypeerd aan de hand van zeven aspecten. Dit zorgt ervoor dat verschillende organisaties toch met elkaar vergeleken worden. Omdat het model intuïtief goed te begrijpen is, hanteren we het om Straatsma te typeren. Het 7-s model erkent drie harde aspecten (strategie, structuur, systemen) en vier zachte aspecten (staf, stijl, sleutelvaardigheden en significante waarde). Deze aspecten behandelen we stuk voor stuk.

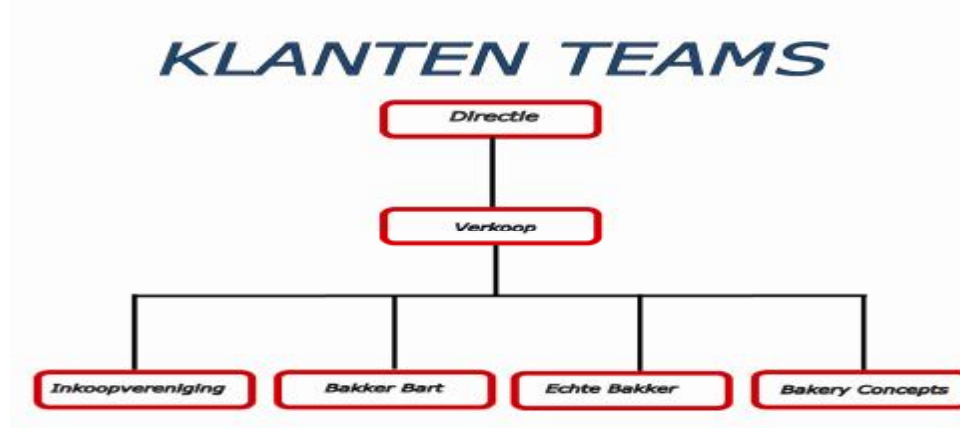
#### Strategie

De strategie van Straatsma is in paragraaf 2.5 uitgebreid besproken en kan worden samengevat als een duale ondernemingsstrategie gebaseerd op de value disciplines van

Treacy en Wiersema. Het omvat customer intimacy voor het strategische assortiment, product leadership in samenwerking met de leveranciers en operational excellence voor zowel het strategische als het generalistische assortiment.

### Structuur

De structuur van Straatsma is een hybride organisatiestructuur bestaande uit elementen van een formele structuur en een divisionele structuur zoals beschreven door Daft (2001). Er wordt gewerkt in klantenteams om de klant beter te kunnen helpen en voorts invulling te geven aan de strategie van customer intimacy. In het organogram in paragraaf 2.1 is de hybride structuur te zien. De uitwerking van de klantenteams (Sanders, 2006) is te zien in het onderstaande schema.



Figuur 5: Structuur Straatsma: klantenteams (2006)

### Systemen

Binnen de organisatie onderdelen van Straatsma wordt niet gewerkt volgens vaste processen. Tevens zijn de procedures niet vastgelegd. Hierdoor is controleerbaarheid en overdraagbaarheid van functies zeer lastig. Met dit onderzoek wordt er naar gestreefd om dit hiaat op te vullen.

Tegelijk met dit onderzoek loopt het implementatietraject van het software programma Exact voor Globe 2003. Via dit systeem zullen de meeste bedrijfsprocessen gaan lopen. De verkoop, inkoop, voorraadbeheersing, financiële administratie, human resource management en customer relationship management zullen door dit systeem ondersteund worden. Exact is een ERP, enterprise resource planning, systeem dat in staat is om bijna alle processen binnen een organisatie te ondersteunen. Gedetailleerde uitleg over Exact en de invloed van het programma op de bedrijfsprocessen wordt in hoofdstuk vier uitgelegd.

### Staf

Het opleidingsniveau van de medewerkers van Straatsma is net onder HBO niveau. Het Human Resource Management beleid is er de afgelopen jaren op gericht geweest om hoger opgeleid personeel binnen de organisatie te krijgen en om het huidige personeel door middel van trainingen en bijscholing op een hoger niveau te brengen. De competenties van het personeel worden waar nodig ontwikkeld en kunnen worden samengevat als betrouwbaar, betrokken, deskundig en doelgericht. Met behulp van de balanced scorecard worden de competenties van het personeel gemeten en gestuurd. Op termijn wil Straatsma zich conformeren aan de CAO voor groothandels in de levensmiddelensector (GIL). Dit zal er

voor zorgen dat er een beloningensysteem komt. Bovendien volgt er vanuit de CAO voor GIL een functie- en taakomschrijving en een invulling van het loongebouw.

### Stijl

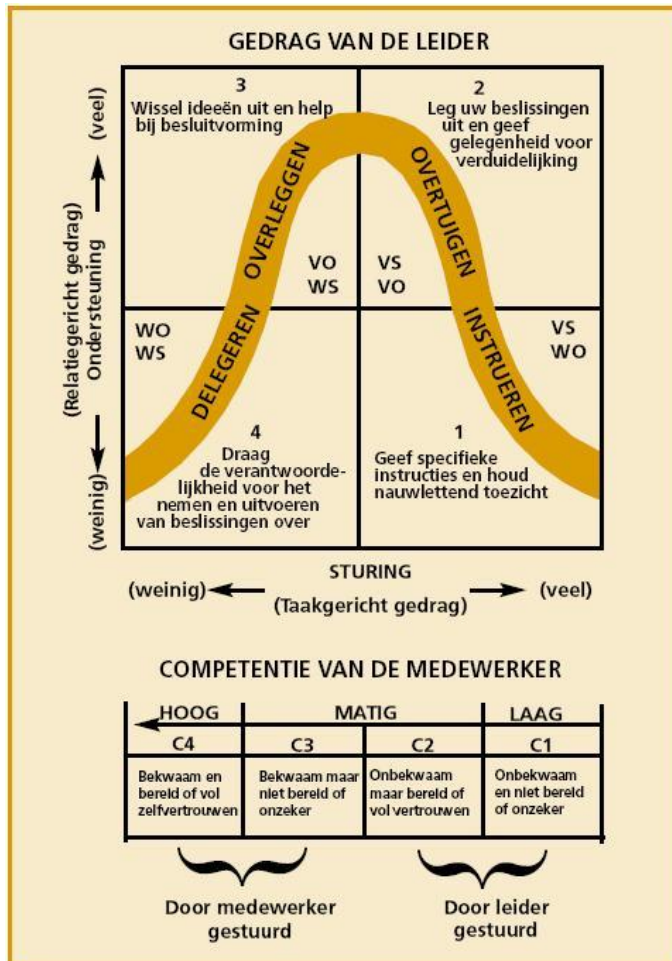
De stijl uit het 7-s model van McKinsey slaat op de management stijl van de directie. Deze kan omschreven worden met behulp van de methode van Situational Leadership van Kenneth Blanchard en Paul Hersey (1988). Zij stellen namelijk dat leiderschap situationeel bepaald is. De ene keer is er meer behoefte aan taakgericht leiderschap terwijl een andere keer er meer behoefte is aan relatiegericht leiderschap. Omdat bij Straatsma de medewerkers op sommige gebieden veel vrijheid krijgen om hun werkzaamheden te verrichten en op andere gebieden minder of geen vrijheid krijgen en vanwege de wisselende rol die de directie hierbij speelt, wordt de theorie van situationeel leiderschap gebruikt om de managementstijl van de directie van Straatsma te typeren.

Het belangrijkste situationele kenmerk is volgens Hersey en Blanchard de aard van de medewerker/ondergeschikte. De twee factoren waarop de leiderschapstijl wordt gebaseerd zijn afhankelijk van deze aard van de medewerker. Deze factoren zijn:

- Bekwaamheid: de mate waarin een medewerker in staat is zelfstandig taken naar behoren uit te voeren en zich daarover zeker te voelen
- Bereidheid (commitment): de mate waarin een medewerker gemotiveerd is goede prestaties te leveren.

Met het combineren van deze twee factoren verkrijgen we vier niveaus van taakvolwassenheid. Voor elk niveau van taakvolwassenheid schrijven Hersey en Blanchard een andere leiderschapstijl voor. Naarmate het niveau van taakvolwassenheid toeneemt zal het minder nodig zijn taakgericht op te treden. Voor relatiegericht optreden ligt dat iets anders. Bij een lage en een hoge mate van taakvolwassenheid geldt dat er minder nadruk hoeft te liggen op het relatiegericht optreden van de directie. Bij gemiddelde taakvolwassenheid ligt er juist meer nadruk op het relatiegericht optreden van de directie. Op deze manier komen Hersey en Blanchard tot vier leiderschapstijlen. In onderstaande figuur is een weergave gegeven van de leiderschapstijlen en hoe deze samenhangen met de taakvolwassenheid van de medewerkers.





Figuur 6: Situationeel leiderschap (Van den Dungen, 2001)

De vier leiderschapsstijlen zijn als volgt:

- Instrueren (telling).  
Wanneer de medewerkers niet bekwaam en ook niet bereid of gemotiveerd zijn, zal de leidinggevende een sterk taakgerichte benadering moeten gebruiken. De leidinggevende moet aangeven wat er gedaan moet worden en hoe de taken verricht moeten worden.
- Overtuigen (selling).  
Wanneer de medewerkers onbekwaam maar wel gemotiveerd zijn, kan de leidinggevende het best een combinatie van een taakgerichte en relatiegerichte benadering gebruiken. De leidinggevende dient zijn medewerkers te overtuigen van hun mogelijkheden de taak toch goed te verrichten.
- Overleggen (participating).  
Als de medewerkers bekwaam, maar niet zo gemotiveerd of onzeker zijn, is het scheppen van een goede verstandhouding met hen van belang. Een cultuur van overleggen en hen laten meebeslissen over de aanpak van het werk kan het gebrek aan motivatie of aanwezige onzekerheid opheffen. De leidinggevende is effectief wanneer hij de medewerkers laat participeren.
- Delegeren (delegating).

Wanneer de medewerkers bekwaam en gemotiveerd zijn, kan het werk aan henzelf worden overgelaten en moet de leidinggevende een taakgerichte aanpak hanteren. Hij is effectief als hij het werk aan hen delegeert.

Bij de hoge taakvolwassenheid bij Straatsma verpakkingen hoort de leiderschapsstijl delegeren (Sanders, 2006). De verantwoordelijkheden en de beslissingsbevoegdheid worden overgedragen aan de medewerkers. Bij een dienstverlenende / commerciële organisatie hoort een taakgerichte aansturing waar nodig, iedere werknemer gaat hier anders mee om.

Over het algemeen hanteert mevrouw Pluygers een participatieve stijl van leidinggeven, zij geeft haar werknemers een stuk verantwoordelijkheid en vrijheid mee. Maar wanneer blijkt dat dit bij een medewerker niet werkt, gaat zij over tot een taakgerichte stijl van leidinggeven en stuurt, controleert en beoordeelt zij haar werknemers nauwkeurig. Door het geven van een stuk verantwoordelijkheid en vrijheid houdt mevrouw Pluygers de deur open voor een stuk zelfontplooiing. Doordat zij situationeel leiding geeft gebruikt zij behalve een taakgerichte en participatieve stijl ook nog een delegatiestijl. Mevrouw Pluygers gebruikt haar situationele stijl ook wanneer zij werknemers moet motiveren. Zoals al eerder geschetst heeft iedere werknemer andere behoeften en motivaties. De motiverende leiderschapstijl is uiteraard afhankelijk van de situatie. In een crisis is er een andere behoefte aan motivatie dan in rustige tijden.

Bij de invoer van het software systeem Exact kwam de situationele leiderschapstijl van mevrouw Pluygers duidelijk naar voren. In de aanloop naar de omzetting van het oude systeem naar Exact hanteerde zij een participatieve leiderschapstijl, zij overlegde met de medewerkers van Straatsma over de komende omschakeling en het nieuwe systeem en de daarbij horende veranderingen. Er was sprake van een meer relatiegerichte stijl van leiderschap en minder taakgerichte aansturing. Nu het systeem inmiddels ingevoerd is en de medewerkers daadwerkelijk volgens nieuwe methoden en werkwijzen te werk moeten gaan en Exact het enige systeem is, hanteert mevrouw Pluygers een andere leiderschapstijl. Er is sprake van meer taakgericht leiderschap, zij probeert de medewerkers te overtuigen van het voordeel van het nieuwe werken en met behulp van haar eigen geloof in het nut van het nieuwe werken de medewerkers mee te nemen. Wat belangrijk is in de leiderschapstijl van mevrouw Pluygers is dat zij benadrukt dat de medewerkers het met z'n allen moeten doen en als een team moeten werken. Er is dus ook sprake van veel relatiegerichte aansturing. In het, individuele, geval dat deze overtuigende stijl niet het gewenste resultaat heeft, valt mevrouw Pluygers terug in de instruerende rol van directeur en vertelt zij de medewerker(s) simpelweg hoe het werk dient te gebeuren. Hierbij is dus sprake van veel taakgerichte en weinig relatiegerichte aansturing.

### Sleutelvaardigheden

De sleutelvaardigheden van het personeel van Straatsma kunnen het best worden getypeerd aan de hand van de kerncompetenties: betrouwbaar, betrokken, deskundig en doelgericht. Als organisatie heeft Straatsma duidelijk een voordeel als volle dochter van Beko. Doordat de Beko-leden de verpakkingen van Straatsma mee mogen tellen bij hun kilo-kwantumkorting heeft Straatsma automatisch al meer dan 2200 klanten. Ten slotte volgt uit het feit dat Straatsma zich profileert als klantpartner dat dit nog een sleutelvaardigheid voor het bedrijf is.

### Significante waarde

De significante waarde sluit aan bij de hoofdstrategie, klantpartner. Het is belangrijk dat het personeel van Straatsma ook deze strategie omarmt en deze uitdraagt naar de klanten.

Samengevat hebben de zeven aspecten de volgende invulling:

Strategie: \*Customer intimacy / operational excellence/ product leadership

---

|                      |                                                              |
|----------------------|--------------------------------------------------------------|
| Structuur:           | *Hybride organisatiestructuur                                |
| Systemen:            | *Invoering Exact / verbetering communicatie                  |
| Staf:                | *Bijscholen en opleiden                                      |
| Stijl:               | *Situationeel                                                |
| Sleutelvaardigheden: | *Gespecialiseerde Beko onderneming / toegevoegde klantwaarde |
| Significante waarde: | *Uitdragen klantenaandacht                                   |

### 3.3.2: Typologie van Starreveld

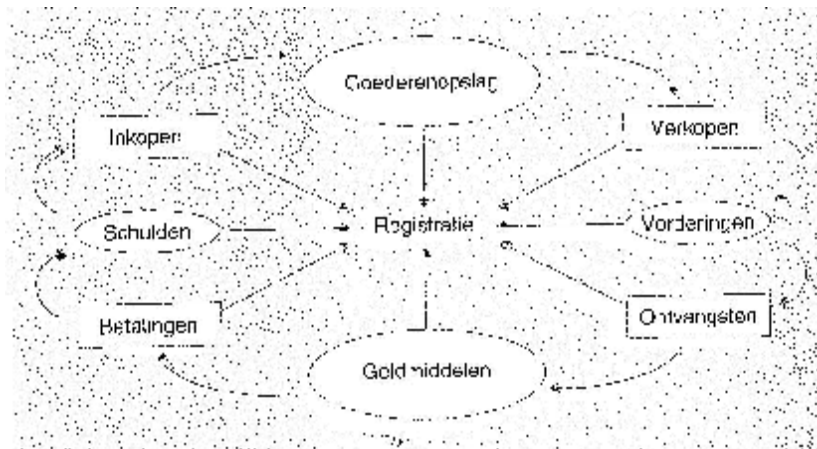
Omdat de vraag welke processen binnen een organisatie van belang zijn samenhangt met het type organisatie gebruiken we de typologie van Starreveld. Vanwege het feit dat op het gebied van administratieve organisatie de typologie van Starreveld (Starreveld e.a. 1989) algemeen bekend is hanteren wij deze om Straatsma te typeren.

De typologie van Starreveld brengt de verscheidenheid in typen organisaties terug tot een kleiner aantal. De indeling in deze zogeheten grondtypen had als uitgangspunt de opzet van de administratieve organisatie en de interne controle ter waarborging van de volledigheid van de opbrengstenverantwoording. Een overzicht van de typologieën van Starreveld is opgenomen in de bijlage.

Allereerst worden organisaties (Starreveld spreekt trouwens van huishoudingen in plaats van organisaties) ingedeeld in organisaties die produceren voor de markt en organisaties die niet produceren voor de markt.

- Niet producerend voor de markt
- Producerend voor de markt

Dit onderscheid is belangrijk omdat bij organisaties die niet voor de markt produceren het marktmechanisme van vraag en aanbod veelal ontbreekt, waardoor geen waardeoordeel of prijs kan worden vastgesteld. Bij wel voor de markt producerende organisaties is er vaak een verband te leggen tussen de opgeofferde zaken (productiekosten) en de verkregen waarden (de opbrengsten) anderzijds. Het verband tussen de geld- en goederenstromen wordt vaak weergegeven in een zogenaamd waardenkringloopproces (Beek e.a 2002). Dit proces geeft de goederenbeweging en de tegengestelde geldbeweging in een organisatie weer. Het belang van het waardenkringloopproces is dat deze inzicht verschaft in de hoofdprocessen binnen een organisatie en wel in hun onderlinge samenhang (Jans, 2001). Doordat Straatsma de markt bedient met haar producten valt zij duidelijk in de categorie van organisaties die voor de markt produceren. Het waardenkringloopproces voor een handelsbedrijf ziet er als volgt uit.



Figuur 7: Waardenkringloopproces (Beek e.a. 2002, pagina 10)

Vervolgens wordt er binnen de voor de markt producerende organisaties een onderscheid gemaakt tussen organisaties met een overwegende doorstroming van eigen goederen en organisaties zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen (het verschil tussen producten en diensten). Straatsma valt in de eerste categorie.

Binnen de organisaties die voor de markt produceren en een overwegende doorstroming van eigen goederen hebben, maakt Starreveld een onderscheid in vijf hoofdcategorieën:

- Bedrijven zonder een technisch omzettingsproces (handelsondernemingen)
- Industriële ondernemingen
- Agrarische en extractieve bedrijven
- Dienstverlenende bedrijven
- Financiële instellingen

Straatsma kan worden getypeerd als een handelsonderneming. Een handelsonderneming heeft als belangrijkste processen inkoop, opslag en verkoop. Starreveld maakt tenslotte nog een onderscheid tussen handelsondernemingen die voornamelijk aan andere bedrijven leveren en dit doen op rekening (groothandel) en handelsondernemingen die voornamelijk aan de consument leveren en waarvoor contant betaald wordt (detailhandel).

- Groothandel
- Detailhandel

Doordat Straatsma vooral levert aan brood- en banketbakkerijen al dan niet via de Beko regio's (Pluygers 2006) kan Straatsma worden getypeerd als een groothandel. Het laatste onderscheid is van belang vanwege het feit dat bij een organisatie die levert op rekening de facturering en het debiteurenbeleid extra aandacht verdienen. Organisaties die leveringen à contant doen, dienen het financiële proces extra aandacht te geven vanwege de aanzienlijke contante geldstromen.

### 3.3.3: Conclusie

Door middel van de 7-S methode van McKinsey en de typologie van Starreveld hebben we duidelijk gemaakt dat Straatsma een groothandel is met een duale ondernemingsstrategie en een hybride structuur. Straatsma voert op dit moment een nieuw software systeem in. Het personeelsbestand van Straatsma heeft een gemiddeld opleidingsniveau net onder HBO niveau en de directie legt een situationele stijl van leidinggeven aan de dag. De sleutelvaardigheid van Straatsma is dat zij door klantgerichtheid een gespecialiseerde dochteronderneming van Beko is. Tenslotte vormt het continue uitdragen van klantgerichtheid en klantenpartnerschap de significante waarde van Straatsma. Voor een handelsonderneming als Straatsma zijn de processen inkoop, verkoop, opslag, facturering en debiteurenbeleid van belang.

Nu hebben we onderzoeksvragen 3, 4 en 5 beantwoord. Met deze kennis op zak kunnen we hierna de processen van Straatsma bepalen en de link tussen strategie en processen leggen.

### **3.4: Processen en strategie**

In deze paragraaf zoeken we een antwoord op onderzoeksvragen 6 en 7. We kijken bij Straatsma welke processen er op dit moment gedefinieerd zijn of te definiëren zijn. Vervolgens maken we de koppeling tussen de strategie van Straatsma en de processen.

|                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|
| 6. Welke processen zijn globaal te definiëren binnen het bedrijf? |
|-------------------------------------------------------------------|

|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| 7. Welke processen zijn belangrijk voor de strategie? |
|-------------------------------------------------------|

#### 3.4.1: Processen en procedures binnen Straatsma

Op dit moment is het zo dat op alle organisatie onderdelen van Straatsma niet gewerkt wordt volgens vaststaande bedrijfsprocessen. Daarnaast zijn de te volgen procedures niet beschreven en/of vastgelegd (Pluygers, 2006).

Bij het bepalen van de bedrijfsprocessen grijpen we terug op de bedrijfsfuncties binnen Straatsma. Zoals blijkt uit het organogram in paragraaf 2.1 zijn binnen het bedrijf Straatsma de volgende functionele afdelingen te herkennen:

- Inkoop
- Magazijn
- Verkoop
- Financiële administratie

Het valt te beredeneren dat dit, naast afdelingen, ook de belangrijkste bedrijfsprocessen van Straatsma zijn.

Om een idee te krijgen hoe de processen bij Straatsma op dit moment verlopen bespreken we kort de bedrijfsfuncties.

Straatsma vervult de inkoopfunctie op het gebied van verpakkingen voor heel Beko. De inkoopmanager stemt het aanbod af op de vraag en afhankelijk van de klant of de grootte van de bestelling zal deze in het magazijn worden opgeslagen of direct worden verstuurd naar de klant.

Wanneer we het magazijn of opslagproces nader bekijken valt het direct op dat Straatsma zowel een eigen magazijn heeft als dat zij gebruikt maakt van een public warehouse van De KLOK. Dit komt doordat het eigen magazijn eenvoudig weg niet groot genoeg is om alle voorraad in op te slaan. In het public warehouse van De KLOK ligt de voorraad voor de externe klanten Bakker Bart, de Echte Bakker en de Ambachtsbakker. In het eigen magazijn van Straatsma ligt de voorraad voor de interne klanten en de externe klanten van de Beko regio's Weba Inco en Beko Zuid.

Naast deze twee magazijnen wordt een zeker gedeelte van de orders direct van de leverancier aan de klant geleverd. De magazijnmanager is verantwoordelijk voor alle producten die in het eigen magazijn zijn opgeslagen. In het geval dat voor een verkooporder sommige producten in het eigen magazijn zijn opgeslagen en andere producten in het public warehouse worden de producten naar het eigen magazijn dan wel het public warehouse gebracht, afhankelijk van waar de meeste producten zijn opgeslagen, om vanaf daar de gehele order uit te leveren. De chauffeur vult de bus in het eigen magazijn en rijdt zijn ronde langs de klanten in de regio. Er wordt met de bus op vier dagen geleverd en elke dag wordt in principe een andere route gereden.

De afdeling verkoop valt uiteen in de verkoopbinnendienst en het accountmanagement. De verkoopbinnendienst is verantwoordelijk voor het aannemen en verwerken van orders van klanten. Zij zijn het eerste aanspreekpunt binnen Straatsma voor de klanten. Orders komen binnen via de telefoon of via de fax. Het accountmanagement onderhoudt de relaties met bestaande klanten en gaat op bezoek bij potentiële nieuwe klanten. Bij prangende vragen of onduidelijkheden zal het accountmanagement een afspraak maken met een klant om hier op bezoek te gaan. Sommige klanten komen bij Straatsma langs om verpakkingen te kopen. Dit zijn meestal eenmalige klanten maar soms ook bekende klanten. Deze verkopen worden vaak contant afgerekend. De magazijnmanager neemt deze kasverkopen voor zijn rekening en schrijft met de hand een bonnetje. Een verkoopbinnendienst medewerker zorgt dat de transactie uiteindelijk in het systeem komt te staan en zo wordt dus ook de voorraad bijgewerkt.

De samenwerking tussen de verkoopbinnendienst en het accountmanagement komt tot uitdrukking in de klantenteams zoals te zien is in figuur 5 in paragraaf 3.3.1. De interne en externe klanten zijn verdeeld binnen het accountmanagement en zij worden ondersteund door de verkoopbinnendienst. Hoewel de medewerkers op de verkoopbinnendienst genoeg kennis in huis hebben of hiervoor nog opgeleid worden, is er dus sprake van specialisering op het niveau van klantgroepen.

De directie van Straatsma heeft een duidelijk beleid ontwikkeld om te komende jaren de markt tegemoet te treden. De afdeling verkoop wordt aangedreven door de marketing zoals gesteld door de directie.

Straatsma heeft op dit moment één controller en een aantal medewerkers op de afdeling administratie. Bij de afdeling financiële administratie horen verschillende taken. Zo is het factureren van de verkooporders een taak van deze afdeling. Ook het verrichten of gereed melden van inkooporders is op dit moment een taak van de afdeling financiële administratie. Straatsma heeft met veel klanten een incasso afspraak gemaakt wat inhoudt dat Straatsma het verschuldigde verkoopbedrag mag incasseren. Een bijzondere vorm van incasso is de borderel of verzamelfactuur die wordt verstuurd naar de Beko regio's ten behoeve van sommige klanten. Indien een klant via de borderel wordt geïncasseerd worden de verkoopfacturen van die klant en de andere borderelklanten van die Beko regio verzameld door de afdeling financiële administratie. Nadat een bordereloverzicht is gemaakt wordt dit overzicht samen met de originele facturen naar de Beko regio gestuurd. Zij zetten de factuurregel (voor verpakkingen) van een klant op hun eigen factuur (van bijvoorbeeld grondstoffen) en sturen deze samen met de originele factuur van Straatsma door naar de klant, en zorgt dat zij het verschuldigde bedrag van de klant ontvangt. Straatsma incasseert na een week het totaalbedrag op het bordereloverzicht bij de Beko regio. Er zijn ook klanten die een andere betalingsconditie dan incasso hebben. Deze klanten betalen de factuur bijvoorbeeld zelf binnen een afgesproken termijn.

#### 3.4.2: De link tussen strategie en processen

De strategie van Straatsma, zoals beschreven in paragraaf 2.5, is van invloed op de processen in zoverre dat om de strategie te volgen bepaalde processen van groot belang zijn.

De belangrijkste strategie van Straatsma is Customer Intimacy. Deze strategie zorgt er voor dat, als klantenpartner, het proces van Customer Relationship Management onontbeerlijk is. Alle activiteiten waarbinnen contact met de klant voorkomt dienen binnen het CRM proces te worden beschreven. Ook procedures van het CRM proces zijn belangrijk. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een goede klachtenafhandeling. Bij een goede invulling van het klantenpartnerschap vormen de medewerkers van Straatsma een cruciaal onderdeel. Zij zullen de klant namelijk tegemoet treden en het contact onderhouden. Uiteindelijk zijn het de medewerkers van Straatsma die richting de klant invulling geven aan deze strategie. Dit leidt ertoe dat ook het Human Resource Management proces aandacht verdient.

De strategie van Operational Excellence geeft aan dat Straatsma streeft naar efficiëntie in haar bedrijfsvoering. Deze efficiëntie wordt behaald door overbodige processtappen te elimineren en de bedrijfsprocessen als geheel effectief te laten verlopen. Er zijn geen processen die speciale aandacht verdienen of in het bijzonder extra belangrijk worden.

Tot slot levert de strategie van Product Leadership geen bijzondere nadruk op bepaalde processen. Voor deze strategie is een goede verstandhouding met de leveranciers van belang maar het zou te ver gaan om Supplier Relationship Management te ontplooiën. Binnen het CRM zijn er mogelijkheden om ook gegevens bij te houden van leveranciers. Naast dit relatie management is het voor een goede invulling van de Product Leadership strategie van belang dat er gelet wordt op nieuwe ontwikkelingen in de markt en de

veranderende vraag van de klanten. Hierin speelt de directie en het accountmanagement een belangrijke rol.

#### 3.4.3: Conclusie

Op dit moment heeft Straatsma niks vastgelegd qua processen en procedures. Vanuit de bedrijfsfuncties hebben we de processen inkoop, verkoop, voorraadbeheer en financiële administratie gedestilleerd. De strategie van klantenpartner zorgt ervoor dat het CRM proces en het HRM proces erg belangrijk zijn voor Straatsma. De strategieën kostenleider en productleider zorgen ervoor dat de efficiëntie van de processen belangrijk is maar zorgen er niet voor dat specifieke processen van extra belang zijn voor de organisatie.

#### **3.5: Eisen vanuit regelgeving en de ISO 9001 norm.**

Nu bekend is wat processen zijn, welke processen bij Straatsma te herkennen zijn en wat de invloed van de strategie op de processen is worden in deze paragraaf de eisen vanuit de regelgeving en de norm ISO 9001 behandeld. Het is belangrijk deze duidelijk te hebben voordat er begonnen wordt met het ontwerpen van de processen. Hiermee worden onderzoeksvragen 8 en 9 beantwoord.

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Wat schrijft de regelgeving voor qua processen?                              |
| 9. Wat schrijft ISO voor met betrekking tot de bedrijfsprocessen en procedures. |

#### 3.5.1: Regelgeving omtrent administratieve organisatie

Er is vanuit de overheid verschillende regelgeving omtrent het aanhouden van een administratie. Om deze regelgeving hier gestructureerd te bespreken wordt de volgende indeling aangehouden:

- Het belang van een goede administratie
- De bewaartermijn van de administratie
- Onderdelen van de administratie
- BTW verplichtingen
- Bij te houden factuurgegevens

De regelgeving wordt aan de hand van deze punten besproken.

#### Het belang van een goede administratie

De belastingdienst (2007) meldt dat een administratie: "alle gegevens over uw onderneming die u op papier (ook kladaantekeningen) of elektronisch (bijvoorbeeld met de computer) vastlegt. Een goed opgezette en overzichtelijke administratie is van groot belang: niet alleen om aan uw wettelijke verplichtingen te voldoen, maar ook voor uw bedrijfsvoering."

"Met een goed bijgehouden administratie heeft u snel de beschikking over de cijfers en resultaten van uw onderneming om inzicht te krijgen in uw kosten, uw omzet en uw winst. Aan de hand hiervan kunt u inspelen op ontwikkelingen en uw activiteiten eventueel bijstellen. Hoe actueler, hoe beter u processen kunt (bij)sturen," aldus de Kamer van Koophandel (2007).

Met een goede boekhouding kunt u onder andere inzicht krijgen in:

- De werkelijk gemaakte kosten en deze vergelijken met de begrote kosten of de gemiddelde kosten binnen de branche.
- Het reilen en zeilen van de onderneming: stijgt de winst en blijven de kosten binnen de marges?
- De kostprijs van het product: is de prijs hoog genoeg om na aftrek van de kosten winstgevend te zijn.
- Het debiteurenbeheer: met een actuele boekhouding is te zien wanneer klanten te laat betalen.

- Slecht lopende producten: welke producten en diensten moeten uit het assortiment verwijderd worden.
- Voorraden: welke artikelen moeten besteld worden en van welke artikelen is er te veel op voorraad.

#### De bewaartermijn van de administratie

In het Burgerlijk Wetboek (2007) staat te lezen “iedere ondernemer is wettelijk verplicht zijn administratie 7 jaar te bewaren”. Dit is de fiscale bewaarplicht. In de bijlagen is de tekst opgenomen uit het burgerlijk wetboek waarin deze verplichting naar voren komt. De belastingdienst merkt bepaalde onderdelen van uw administratie aan als basisgegevens (Belastingdienst, 2007). Daarbij valt te denken aan:

- het grootboek;
- de debiteuren- en crediteurenadministratie;
- de voorraadadministratie;
- de in- en verkoopadministratie;
- de loonadministratie.

De basisgegevens moeten 7 jaar bewaard blijven. Na deze termijn vraagt de Belastingdienst deze gegevens niet meer op. Hier is één algemeen geldende uitzondering op. In verband met de herzieningstermijn van de aftrek voorbelasting voor onroerende zaken, zoals bedrijfspanden, moet u de gegevens van onroerende zaken 10 jaar bewaren. Het is mogelijk om voor de overige gegevens met de Belastingdienst afspraken maken over kortere bewaartermijnen dan 7 jaar. Voor de basisgegevens en de overige gegevens zijn met de Belastingdienst afspraken te maken over:

- de vorm waarin de gegevens bewaart worden (op papier of elektronisch);
- het detailniveau (bijvoorbeeld dagstaten of telstroken van de kassa).

De bewaarplicht geldt ook voor computerprogramma's en bestanden. Er moet dus ook voor gezorgd worden dat deze programma's en bestanden bij een controle kunnen worden gebruikt. Met het uitsluitend bewaren van een bestand in afgedrukte vorm wordt niet aan de bewaarplicht voldaan.

#### Onderdelen van een administratie

Alle gegevens over de onderneming die zijn vastlegt op papier of in elektronische vorm, horen bij de administratie. Voorbeelden hiervan zijn:

- kasadministratie (ook kladaantekeningen) en kassabonnen;
- financiële aantekeningen, zoals het inkoop- en verkoopboek;
- tussentijds gemaakte controleberekeningen;
- ontvangen facturen en kopieën van verzonden facturen;
- bank- en giroafschriften;
- contracten, overeenkomsten en andere afspraken;
- agenda's en afsprakenboeken;
- correspondentie;
- software en databestanden.

Als de administratie niet volledig is, niet binnen een redelijke termijn te controleren is of als de administratie niet lang genoeg bewaard wordt, dan kan dat vervelende gevolgen hebben. De Belastingdienst kan dan de omzet en winst vaststellen en de belasting berekenen. Het bedrijfsproces moet volledig en redelijk gedetailleerd worden vastgelegd.

#### BTW verplichtingen

Uit de administratie moet duidelijk blijken hoeveel btw aan de Belastingdienst moet worden betaald (Belastingdienst, 2007). In de praktijk betekent dit dat van de volgende zaken overzichten per tijdvak worden bijgehouden:

- uitgeschreven facturen
- ontvangen facturen



- uitgaven
- ontvangsten
- privégebruik van goederen en diensten

Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een verkoopboek, inkoopboek en kas-, bank- en giroboek.

#### Bij te houden factuurgegevens

De ontvangen en uitgeschreven facturen moeten doorlopend en opeenvolgend genummerd worden. Van de facturen worden in een overzicht de volgende gegevens bijgehouden:

- datum en nummer;
- naam en adres van de leverancier of van de afnemer en het BTW-identificatienummer;
- omschrijving van het geleverde goed of van de verrichte dienst;
- prijzen exclusief btw, uitgesplitst naar BTW-tarief;
- de BTW-bedragen, uitgesplitst naar BTW-tarief.

Voor de ontvangen facturen is het toegestaan dat de gegevens die vastgelegd moeten worden, beperkt blijven tot het bedrag van de vergoeding en het BTW-bedrag. Voor de uitgeschreven facturen geldt hetzelfde. Het enige verschil is dat de uitgeschreven facturen wel opeenvolgend genummerd moeten zijn.

Wanneer voor deze werkwijze gekozen wordt, moet men zich houden aan de volgende voorwaarden. Bij de boeking van ontvangen facturen moet in de administratie een nummer of een ander kenmerk opgenomen worden. Bij de uitgeschreven facturen wordt het factuurnummer of een ander kenmerk vermeld. Voor beide gevallen gaat het er om dat de factuur, die bij een boeking hoort, op eenvoudige wijze is terug te vinden. Omgekeerd geldt ook dat bij een factuur de betreffende boeking op eenvoudige wijze is terug te vinden.

Als het kasstelsel wordt toegepast, dan hoeven de facturen die uitreikt worden niet afzonderlijk geboekt te worden. Er kan worden volstaan met het overzichtelijk bewaren van een kopie van deze facturen.

De eisen vanuit regelgeving zijn in deze paragraaf uiteengezet. In de volgende paragraaf wordt de norm ISO 9001 uitgelegd en wordt gekeken wat het belang is van een dergelijke norm en wat de eisen zijn die de norm stelt aan een bedrijf.

#### 3.5.2: Eisen vanuit ISO 9001

Volgens de internationale organisatie voor standaardisatie, (International Organisation for Standardization, met als internationale afkorting ISO) houdt de ISO 9000 familie zich voornamelijk bezig met kwaliteitsmanagement (ISO, 2007). Dat is hetgeen de organisatie doet om:

- de klantwensen op het gebied van kwaliteit te vervullen
- aan geldende regelgeving te voldoen
- klanttevredenheid te verbeteren
- continue verbetering aan de dag te leggen in het nastreven van deze doelen.

Organisaties, groot en klein, worden steeds vaker geconfronteerd met de vraag of hun bedrijf een ISO 9001-certificaat heeft. Bedrijven, maar ook andere samenwerkingspartners, hebben immers behoefte aan zicht op de kwaliteit van hun leveranciers of andere partners in hun netwerk. De ISO 9001 norm bevat eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem waarmee de klanttevredenheid verhoogt kan worden (NEN, 2007).

Doordat de norm onder het auteursrecht valt is deze niet vrij in te zien. De AAB groep schrijft dat de ISO 9000:2000 norm een integraal management model is (AAB groep, 2007). De serie bestaat uit verschillende normen:

- ISO 9000: 2000 Grondbeginselen en verklarende woordenlijst
- ISO 9001: 2000 Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen
- ISO 9004: 2000 Kwaliteitsmanagementsystemen – Richtlijnen voor prestatieverbeteringen

De ISO 9001 richt zich alleen op klanten als belanghebbenden bij de organisatie. In de ISO 9004 bestaat er naast deze aandacht voor klanten ook aandacht voor andere belanghebbenden zoals aandeelhouders, medewerkers, leveranciers en partners in de keten.

De ISO 9001 bestaat uit een aantal eisen waaraan een organisatie dient te voldoen. Deze eisen zijn zo opgesteld, dat ze de processen in de organisatie beheersbaar, inzichtelijk en bestuurbaar kunnen maken. De norm heeft een procesgericht karakter. De norm wordt primair toegepast door organisaties, waarbij de ISO 9000 als eventuele informatiebron dient.

#### Structuur en inhoud van de norm

In onderstaande figuur wordt de structuur van de norm weergegeven. Wat duidelijk uit dit model blijkt, is de belangrijke rol die de klant vervult. Aan de ene zijde stelt de klant eisen aan het product, aan de andere zijde wordt aangegeven in welke mate de klant tevreden is.



Figuur 8: Structuur van ISO 9001:2000

Daarnaast blijkt uit de figuur dat de norm is opgebouwd rond vier hoofdthema's :

- directieverantwoordelijkheid:  
het kennen van de klanteisen, -verwachtingen en -behoeften en de betrokkenheid van de directie bij het functioneren van het zorgsysteem
- middelenmanagement:  
voldoende middelen dienen beschikbaar te zijn om aan de klanteisen te voldoen
- product- of dienstrealisatie:  
de wijze waarop het product of de dienst tot stand komt moet beheerst verlopen
- meten, evalueren en leren:

meten of de organisatie aan zowel de eigen, als de klanteisen heeft voldaan, en de uitkomsten vertalen in nieuw beleid

De verschillende hoofdstukken geven aandachtspunten (eisen). Deze aandachtspunten vormen voor organisaties de leidraad om hun kwaliteitsmanagementsysteem in te richten. Eerst wordt het hoofdstuk kwaliteitsmanagementsysteem kort besproken. Hierna worden de belangrijkste punten van ISO 9001:2000 behandeld aan de hand van de vier hoofdthema's.

#### Kwaliteitsmanagementsysteem

In dit hoofdstuk worden de aspecten die van belang zijn voor het opzetten van, en de continue verbetering van een kwaliteitsmanagementsysteem gegeven. De organisatie moet:

- de processen die nodig zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem en de toepassing ervan door de hele organisatie vaststellen;
- de volgorde en interacties van deze processen vaststellen;
- criteria en methoden bepalen die nodig zijn om te bewerkstelligen dat zowel de uitvoering als de beheersbaarheid van deze processen doeltreffend zijn;
- de beschikbaarheid bewerkstelligen van middelen en informatie die nodig zijn voor de uitvoering en bewaking van deze processen;
- deze processen bewaken, meten en analyseren;
- maatregelen doorvoeren die nodig zijn om geplande resultaten en continue verbetering van deze processen te bereiken.

Deze processen moeten worden bestuurd door de organisatie in de overeenstemming met de eisen van deze internationale norm.

#### Directieverantwoordelijkheid

Veel meer dan in de voorgaande versie van de norm, worden eisen gesteld aan de betrokkenheid van de directie bij het kwaliteitszorgsysteem. Belangrijke eisen uit dit hoofdstuk zijn:

- De aantoonbare betrokkenheid van de directie; waarbij deze een actieve rol vervult bij de implementatie en verbetering van het systeem;
- De klantgerichtheid; waarbij de directie aantoonbaar maakt dat zij actief de behoeften en verwachtingen van klanten heeft bepaald en hier doelmatig aan voldoet;
- Het kwaliteitsbeleid; het beleid van de onderneming moet duidelijk en gericht op continue verbetering zijn en dit beleid moet bij alle medewerkers bekend zijn en door hen worden begrepen;
- De planning; er moeten meetbare doelstellingen zijn vastgesteld die in overeenstemming zijn met het beleid, waarbij de directie een actieve rol vervult bij het voldoen aan deze doelstellingen;
- De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en communicatie; de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) op alle niveaus moeten zijn verdeeld, en communicatie tussen niveaus over het verloop van processen en het functioneren van het systeem moet zijn gestructureerd;
- De directiebeoordeling; de directie moet op basis van vastgestelde input (informatie, cijfers) de geschiktheid en het functioneren van het systeem beoordelen en maatregelen initiëren om het systeem, het product en de klanttevredenheid te verbeteren.

#### Management van middelen

In dit hoofdstuk worden eisen gesteld aan verschillende middelen en de wijze waarop de organisatie deze inzet. Letterlijk schrijft de norm "de organisatie moet vaststellen welke middelen nodig zijn en er voor zorgen dat deze middelen aanwezig zijn om:

- Het kwaliteitsmanagementsysteem in te voeren en te onderhouden en de doeltreffendheid ervan continu te verbeteren; en
- De klanttevredenheid te verhogen door te voldoen aan eisen van klanten."

Het perspectief van deze eis wordt dus door twee factoren bepaald: het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem en klanttevredenheid. Ter afbakening heeft de norm de 'middelen' onderverdeeld in:

- personeel
- infrastructuur
- werkomgeving

#### Realiseren van het product

Dit is de basis van ISO 9001: eisen betreffende het primaire proces, eisen aan de productie van goederen of het tot stand komen van diensten. In dit omvangrijke hoofdstuk van de norm wordt het realisatieproces in verschillende deelprocessen afgebakend. Achtereenvolgens stelt de norm de eisen met betrekking tot:

- De planning van het realiseren van het product;
- Processen die verband houden met de klant;
- Het ontwerpen en ontwikkelen;
- Inkoop;
- Productie en het leveren van diensten;
- De beheersing van bewakings- en meetapparatuur.

Om het vervaardigingproces van begin tot eind beheerst te laten verlopen, en zichzelf een handleiding te geven als het gaat om op een beheersbare wijze een product of dienst te realiseren, moet de organisatie gebruik maken van de eisen die de norm stelt. Zo moet de organisatie al gedurende het ontwikkelingsproces continu monitoren dat het ontwerp in overeenstemming blijft met de vooraf bepaalde eisen. Dit kan een maatwerkeis zijn op klantniveau, maar het kunnen ook vastgestelde KEMA- en TÜV-eisen zijn met betrekking tot diverse producten.

Verder wordt de organisatie 'verplicht' om de gebruikte bewakings- en meetapparatuur te beheersen om afwijkingen in beproevingsresultaten uit te sluiten. Ook stelt de norm eisen aan het inkopen van materialen. Zo stelt de ontvangstcontrole organisaties in staat inzicht te verkrijgen in uitvalpercentages bij 'ontvangst goederen', waarna de leverancier hierover kan worden aangesproken en uitval gedurende productie wordt beperkt.

#### Meting, analyse en verbetering

Hoofdstuk 8 uit de norm vormt de basis voor de continue verbetering. Dit komt tot stand door het meten, analyseren en verbeteren van de meetresultaten die voortkomen uit de realisatieprocessen en klanttevredenheid.

De toepassing van de norm ISO 9000-serie biedt organisaties een goede richtlijn om de bedrijfsvoering te structureren en beheersbaar te maken. De norm is zo opgezet dat zij voor elk soort organisatie (dienstverlener, productiemaatschappij, distributeur, etc.) goed toepasbaar is. Tevens biedt de norm een goede leidraad voor onderlinge structurering voor organisaties die een wederzijdse relatie hebben, bijvoorbeeld leverancier-klant of partners.

De norm is uitermate goed toepasbaar voor organisaties die zichzelf ten doel hebben gesteld om:

- een kwaliteitsmanagementsysteem op te zetten, te implementeren en zichzelf hieraan te conformeren, met als doel het proces dat zich afspeelt tussen de spanningsvelden 'klanteisen – interne organisatie – klanttevredenheid' beheersbaar te maken en te borgen;
- een certificaat van overeenkomst met de norm te behalen om naar relaties toe aantoonbaar te maken dat zij zichzelf hebben geconformeerd aan de inhoud van de ISO 9001.

### 3.5.3: Conclusie

Nadat gekeken is naar de regelgeving omtrent bedrijfsprocessen en in het bijzonder de administratie is gebleken dat een bedrijf wettelijk verplicht is om een administratie bij te houden. Daarnaast biedt het bijhouden van een administratie ook voordelen voor de bedrijfsvoering. Administratieve gegevens moeten minimaal 7 jaar bewaard worden. Verder is een bedrijf verplicht bij te houden hoeveel er aan BTW binnenkomt door verkopen en hoeveel er aan belastingen wordt afgedragen. Tot slot is het voor een bedrijf bij wet vastgesteld hoe er met facturen omgegaan moet worden.

Op het gebied van kwaliteitsmanagement is de norm ISO 9001:2000 internationaal erkend. Deze norm stelt verschillende eisen aan een bedrijf en de inrichting van de processen en procedures. Ondanks dat de norm niet vrij in te zien is hebben we een redelijk beeld gekregen wat de norm voorschrijft. De eisen zijn hieronder per hoofdthema weergegeven.

### **Eisen vanuit de norm ISO 9001 per hoofdthema**

#### Kwaliteitsmanagementsysteem

- De organisatie moet een kwaliteitssysteem ontwikkelen en implementeren en dient dit systeem continu te verbeteren.
- De procedures en werkwijzen moeten zijn vastgelegd. Er moet voor gezorgd worden dat de juiste documenten (voor productie, dienstverlening of werkwijze) op het juiste moment op de juiste plaats zijn. Relevante gegevens over de productie en dienstverlening moeten worden gearhiveerd.

#### Directiebetrokkenheid

- De directie moet haar betrokkenheid bij de implementatie en verbetering van het kwaliteitssysteem tonen.
- De behoeften en verwachtingen van de klanten moeten worden bepaald. De directie dient te zorgen dat daaraan wordt voldaan.
- Het ondernemingsbeleid moet duidelijk zijn en op continu verbeteren gericht zijn. Het beleid dient te worden begrepen door alle medewerkers.
- De doelstellingen in de onderneming moeten duidelijk zijn, in overeenstemming met het beleid en meetbaar zijn. De directie dient te zorgen dat aan de doelstellingen zal worden voldaan.
- De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten goed worden verdeeld, ook ten aanzien van (de ontwikkeling en verbetering van) het kwaliteitssysteem. De communicatie tussen de diverse niveaus en functies over het verloop van de processen moet duidelijk zijn.
- De beoordeling van de werking van het kwaliteitssysteem moet zijn vastgelegd. Zonodig moeten het kwaliteitsbeleid en de –doelstellingen worden bijgesteld.

#### Management van middelen

- De onderneming moet tijdig voor de juiste middelen zorgen. Voor de verschillende functies moet duidelijk zijn welke opleiding en ervaring nodig zijn. Ook moet duidelijk zijn hoe hierin wordt voorzien. De onderneming dient tijdig voor de juiste faciliteiten (zoals werkruimte, uitrusting, software) te zorgen. Ten slotte dient de onderneming voor de juiste menselijke (werksfeer) en fysieke aspecten van de werkomgeving zorg te dragen.

#### Realiseren van het product

- Het procesverloop moet duidelijk zijn vastgelegd.
- Het moet duidelijk zijn hoe wordt vastgesteld welke eisen de klant stelt. Ook moet duidelijk zijn wat deze eisen betekenen voor het product en of dit realiseerbaar is.
- Er moet zijn vastgelegd hoe er op welke momenten met de klant wordt gecommuniceerd.

- Het ontwerpproces dient te worden gepland. Er moet worden vastgesteld aan welke eisen een nieuw product of een nieuwe dienst moet voldoen en hoe getoetst wordt of het ontwerp steeds aan die eisen voldoet.
- Er moet zijn vastgelegd hoe de onderneming ervoor zorgt dat zij datgene geleverd krijgt wat ze wil hebben.
- Er moet zijn vastgelegd hoe het feitelijke productie- of dienstverleningsproces wordt beheerst.
- De onderneming moet vastleggen hoe zij ervoor zorg draagt dat de bij keuringen gebruikte middelen geschikt zijn voor hun doel.

#### Meting, analyse en verbetering

- De organisatie moet vastleggen hoe wordt omgegaan met de meet- en monitoringsactiviteiten, analyses en verbeteringen.
- Er moet worden vastgelegd welke bewaking/metingen er plaats vinden om de klant(on)tevredenheid in het oog te houden, de effectiviteit van het kwaliteitssysteem te beoordelen (interne audits) en om te controleren of de processen en de producten aan de eisen (blijven) voldoen.
- Producten die niet aan de eisen voldoen moeten als zodanig herkenbaar zijn, zodat onbedoeld gebruik wordt voorkomen. De afhandeling van fouten moet ook worden vastgelegd.
- De verzamelde gegevens moeten worden geanalyseerd, zodat het kwaliteitssysteem beoordeeld kan worden.
- Er dient voor gezorgd te worden dat het kwaliteitssysteem continu verbeterd wordt. Het dient duidelijk te zijn op welke wijze opgetreden fouten (in het proces of in het product) zó afgehandeld dienen te worden dat herhaling van diezelfde fout onwaarschijnlijk is, en hoe het optreden van fouten kan worden voorkomen.

### **3.6: Conclusie**

In dit hoofdstuk gaven we allereerst een meer gedetailleerde beschrijving van het bedrijf Straatsma. We hebben vervolgens vanuit de literatuur een antwoord gegeven op de vraag wat processen en procedures nu precies zijn. Met deze kennis op zak beschreven we de reeds gedefinieerde processen binnen Straatsma en hebben we een koppeling gemaakt met de strategie van Straatsma. In paragraaf 3.4 hebben we beschreven wat de regelgeving voorschrijft op het gebied van de administratie en de daarmee samenhangende processen. Tot slot hebben we in diezelfde paragraaf uitgezocht wat de voorschriften zijn van de norm ISO 9001.

Met de kennis die we hebben opgedaan in dit hoofdstuk, hebben we de huidige situatie en de randvoorwaarden beschreven. In het volgende hoofdstuk bekijken we de theorie op het gebied van de verschillende processen.

## **Hoofdstuk 4: Focus op specifiek probleem, inventarisatie literatuur**

In het vorige hoofdstuk hebben we gekeken naar verschillende invloeden op de processen van Straatsma. We hebben het type bedrijf dat Straatsma is behandeld, de strategie van Straatsma is door ons besproken en de regelgeving en de norm ISO 9001 hebben we beschreven. Voordat we onderzoeksvragen 17 tot en met 19 kunnen beantwoorden en we met het daadwerkelijke ontwerpen kunnen beginnen, kijken we eerst naar wat de literatuur schrijft over het ontwerpen van processen en het opstellen van procedures. In dit hoofdstuk gaan we met behulp van beschikbare literatuur een beeld vormen van wat bedrijfsprocessen inhouden. De literatuur bespreken we in de subparagrafen 4.1.1 tot en met 4.1.6 per proces. Hiermee beantwoorden we onderzoeksvraag 10.

### **10. Wat schrijft literatuur voor op het gebied van processen?**

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 11 bespreken we in paragraaf 4.2 literatuur op het gebied van procedures.

### **11. Wat schrijft literatuur voor op het gebied van procedures?**

#### ***4.1: Literatuur op het gebied van processen***

In deze paragraaf bespreken we per proces wat er in literatuur te vinden is over de opbouw van het proces en de activiteiten waaruit het proces bestaat. De volgorde waarin we de processen bespreken is als volgt:

- Het inkoopproces
- Het opslag of magazijnproces
- Het verkoopproces
- Het financieel administratief proces
- Het Human Resources Management proces
- Het Customer Relationship Management proces

Hiermee beantwoorden we onderzoeksvraag 10.

### **10. Wat schrijft literatuur voor op het gebied van processen?**

#### **4.1.1: Het inkoopproces**

Het eerste proces dat voor Straatsma belangrijk is, is het inkoopproces. De in te kopen middelen voor een organisatie zijn grofweg in te delen in drie categorieën (Jans e.a. 2001):

- Middelen om de primaire en ondersteunende processen te kunnen uitvoeren. Hierbij valt te denken aan gebouwen, personeel, machines, gereedschappen en inventarissen.
- Middelen in de vorm van goederen die of in dezelfde staat weer verkocht worden (handelsbedrijven) of die bewerkt of verwerkt worden alvorens ze weer verkocht worden.
- Financiële middelen of faciliteiten om bovengenoemde middelen te kunnen verkrijgen.

In beginsel delegeert de directie de inkooptaken aan het hoofd van de afdeling inkoop. Bij veel ondernemingen is het echter zo dat gebouwen vaak in overleg of soms zelfs in het geheel door de directie worden aangeschaft. Personeel aannemen (of ontslaan) valt vaak onder de verantwoordelijkheid van de afdeling of chef human resource zaken. En de manager van de productie afdeling is vaak betrokken of verantwoordelijk voor de aanschaf van machines en gereedschappen. Bij Straatsma is de inkoopmanager verantwoordelijk voor de inkoop van goederen die in dezelfde staat weer worden verkocht.

Het inkoopproces heeft, zoals ook blijkt uit het waardenkringloopproces besproken in subparagraaf 3.3.2, relaties met de processen verkoop, magazijn of opslag, financiële administratie en human resources. Dit laatste proces is onder andere van belang bij de personeelsplanning. Een inkooptransactie is afgerond als de goederen ontvangen zijn en het factuur bedrag betaald is. Bij het inkoopproces worden door Jans e.a. (2001) zes fasen onderscheiden. Bij elke fase hoort een of meerdere activiteiten en een of meerdere medewerker(s). In onderstaande tabel staan de verschillende fasen met bijbehorende activiteiten en medewerkers.

| <b>Fases inkoopproces</b>                    | <b>Activiteiten</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Medewerkers</b>                                |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Impuls of initiatief tot inkopen          | Ontvangen interne bestelaanvragen. Controleren op de bevoegdheid aanvrager en diens beschikbare budgetruimte.                                                                                                                                                                                                                                  | Inkoopmanager                                     |
| 2. Offertes aanvragen                        | Keuze uit te nodigen leveranciers. Opmaken, verzenden en registreren van offerteaanvragen. Bewaken van de sluitingsdatum. Beoordelen ontvangen offertes en keuze maken voor een leverancier.                                                                                                                                                   | Inkoopmanager                                     |
| 3. Het bestellen                             | Het aanvullen van de bestelaanvragen met leveranciersgegevens. Het opmaken, verzenden en vastleggen van bestelorders. Bewaken van tijdige ontvangst van de bestelde goederen.                                                                                                                                                                  | Inkoopmanager                                     |
| <b>Fases Magazijnproces</b>                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
| 4. Goederenontvangst                         | Controleren van de afleveringen op juistheid (conform bestelorder). Het verzorgen van de ontvangstmeldingen.                                                                                                                                                                                                                                   | Magazijnmedewerker(s), expeditie public warehouse |
| 5. Retourzendingen                           | Het opnemen van contact met de afdeling inkoop in geval van onjuiste afleveringen. Het uitvoeren van het retour zenden van de goederen.                                                                                                                                                                                                        | Magazijnmedewerker(s)                             |
| <b>Fase Financieel-administratief proces</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
| 6. Afwikkeling facturen                      | Registreren van ontvangst inkoopfacturen. Het controleren van inkoopfacturen op juistheid. Het vastleggen van goedgekeurde inkoopfacturen. Het vervaardigen van betalingsopdrachten op vervaldatum van de te betalen facturen. Het tekenen door de procuratiehouder van betalingsopdrachten. Het registreren van betaalbaar gestelde facturen. | Financiële administratie                          |

Tabel 2: Inkoopproces (aangepast van Jans e.a. 2001b, pagina 115-116)

Uit deze tabel blijkt ook dat het inkoopproces samenhangt met het magazijnproces en het financieel administratieve proces.

De zes fasen van het inkoopproces zoals beschreven door Jans e.a. worden hieronder stapsgewijs uitgelegd.



### 1. Impuls of initiatief tot inkoop.

Het inkoopproces begint met een impuls of een initiatief tot inkopen. Hierbij horen ook de initiatieven of impulsen van de inkoper zelf. Verder kan een dergelijke impuls of initiatief ook komen van het geautomatiseerde voorraadbeheersingssysteem wanneer het aanvulling betreft van voorraden handelsgoederen, grond- en hulpstoffen, materialen en dergelijke. Afdelingschefs kunnen een impuls tot inkopen doen wanneer zij bepaalde specifieke goederen nodig hebben voor het vervullen van hun functie. Inkooporders kunnen gaan om voorraadartikelen, wanneer een van de artikelen het bestelniveau bereikt heeft, een interne bestelorder, wanneer er goederen voor een individuele order nodig zijn of een aanvraag voor overige artikelen door een van de afdelingschefs. Er wordt door de inkoopmanager gecontroleerd of de afdelingschef die een inkoopaanvraag heeft ingediend daartoe wel bevoegd was.

### 2. Offerteaanvragen.

De inkoper heeft voor voorraadgoederen vaak vaste leveranciers. Het gaat dan om leveranciers waar het bedrijf veel ervaring mee heeft. Voor sommige goederen dient de inkoper offertes aan te vragen. Het gaat dan om goederen met sterk wisselende of onbekende prijzen, levertijden en dergelijke. Afhankelijk van de gedelegeerde bevoegdheden van de inkoper kan hij zelf offertes aanvragen om een zo gunstig mogelijke prijs te bedingen. Jans e.a. (2001) schrijven dat het behandelen van offertes uit de volgende stappen bestaat:

1. Aan de hand van de gegevens van leveranciers die bij de organisatie bekend zijn wordt een beperkt aantal (drie of vier) leveranciers uitgezocht.
2. In de offerteaanvraag worden gegevens verstrekt omtrent de in te kopen goederen, de prijs- en betalingscondities en de uiterste datum waarop de offerte ingediend moet zijn. De vorm waarin de offerte wordt ingediend wordt soms ook nog vastgelegd.
3. De gegevens van de offerteaanvraag worden ingebracht in een offertebestand. De gegevens van de ontvangen offertes worden hierin opgenomen alsmede de ter zake genomen beslissingen. Aan de hand van de statuscode kan het verloop van de offerteprocedure worden gevolgd en bewaakt. Het is belangrijk aan te geven dat in het algemeen het offertebestand uit het oogpunt van geheimhouding adequaat moet worden beveiligd.
4. Ontvangen offertes worden ongeopend bewaard tot de sluitingsdatum. Dit gebeurt normaal op het (directie-) secretariaat. De reden om de ontvangen offertes nog niet te openen is om te voorkomen dat vroegtijdig informatie weglekt naar andere leveranciers.
5. Direct na sluiting van de offerteperiode worden door het hoofd van de afdeling inkoop en bij voorkeur in aanwezigheid van een tweede medewerker de offertes geopend en beoordeeld op basis van de aangeboden condities. De beslissing wordt vastgelegd in het offertebestand en alle betrokken leverancier worden van de beslissing op de hoogte gebracht.

### 3. Het bestellen.

Zodra de leverancier en de te bestellen goederen bekend zijn kan er besteld worden. De vervaardigde bestelorders worden verzonden hetzij geprint op papier met het officiële briefhoofd van de organisatie. Het is mogelijk dat de bestelorders geheel automatisch verlopen als de computer van de organisatie gekoppeld is aan het computer van de leverancier. Bij telefonische bestellingen is het toch raadzaam om een bestelformulier op te maken. Uiteraard dient indien gewenst de betrokken aanvrager ingelicht te worden over de inkoopbestelling. Ten slotte dient de magazijnmanager geïnformeerd te worden over het feit dat er nieuwe goederen geleverd gaan worden.

### 4. Goederenontvangst.

De inkoopmanager dient zich er van te verwittigen dat het leveren van de bestelde goederen goed gebeurt. Dit houdt in dat hij de tijdige levering verifieert en ook controleert of de juiste

goederen zijn geleverd in de juiste kwaliteit. Bij de ontvangst van goederen zijn de portier en de magazijnmanager betrokken. Aangezien Straatsma geen portier kent is alleen de magazijnmedewerker of magazijnmanager betrokken. De aankomst van geaccepteerde goederen kan aan de afdeling inkoop worden doorgegeven door middel van een terminal of via een dagoverzicht. Na te hebben vastgesteld dat de goederen zijn ontvangen conform de inkooporder kan door een magazijnmedewerker de ontvangstmelding in het gegevensverwerkende systeem worden ingebracht. Wanneer het om een deellevering gaat dient in het systeem te worden ingegeven welke goederen en hoeveel er daadwerkelijk zijn ontvangen.

#### 5. Retourzendingen

Zodra er orders binnenkomen die niet voldoen aan de inkooporders, de ontvangen goederen wijken af van de bestelde goederen, dan zal de magazijnmanager hierover de inkoopafdeling moeten benaderen. Vervolgens zal de inkoper laten retourneren wat niet correct is, niet van de juiste kwaliteit is of wat te veel geleverd is. Verder zal hij reclameren over hetgeen te weinig is geleverd. De inkoper zorgt voor een retourbon aan de hand waarvan de magazijnmedewerker de goederen terug kan sturen.

#### 6. Afwikkeling facturen.

Nadat er opdrachten tot levering van goederen zijn verstrekt worden er facturen ontvangen van de leveranciers. Elke inkoopfactuur vindt dus zijn oorsprong in een verstrekte opdracht. Het betalen van een inkooporder kan alleen geschieden indien het vaststaat dat de leverancier aan zijn verplichtingen heeft voldaan. Uit het oogpunt van functiescheiding kan het controleren van prijs- en kortingsafspraken beter gedaan worden door iemand van de afdeling administratie. Wanneer de prijs- en kortingsafspraken van te voren vast staan en in het gegevensverwerkend systeem kan dit controleren automatisch verlopen.

#### 4.1.2: Het opslag of magazijnproces

Ingekochte goederen worden opgeslagen in het magazijn. Na het inkoopproces is het opslag- of magazijnproces belangrijk voor een handelsorganisatie als Straatsma. Het magazijnproces heeft direct relaties met de processen verkoop, inkoop financiële administratie en human resources. Uit een analyse van Jans e.a. (2001) blijkt het magazijn proces uit de activiteiten te bestaan welke in onderstaande tabel zijn opgesomd. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire activiteiten.

| <b>Primaire activiteiten</b>                                          | <b>Medewerkers</b>            |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Het in ontvangst nemen van goederen.                               | Magazijnmanager of medewerker |
| 2. Het (doen) keuren van ontvangen goederen                           | Magazijnmanager of medewerker |
| 3. Het opslaan van ontvangen goederen                                 | Magazijnmanager of medewerker |
| 4. Het afgeven van goederen (interne bestemming, externe bestemming). | Magazijnmanager of medewerker |
| 5. Het verzenden van goederen                                         | Magazijnmanager of medewerker |
| 6. Het aanhouden van een eigen administratieve magazijnverantwoording | Magazijnmanager of medewerker |
| 7. Het inventariseren van voorraden                                   | Magazijnmanager of medewerker |
| <b>Secundaire activiteiten</b>                                        |                               |
| 8. Het (doen) verrichten van onderhoud                                | Magazijnmanager of medewerker |
| 9. Het uitvoeren van opgedragen reparaties                            | Magazijnmanager of medewerker |
| 10. Het vernietigen van goederen                                      | Magazijnmanager of medewerker |
| 11. Meewerken aan een onafhankelijke voorraadinventarisatie           | Magazijnmanager of medewerker |

Tabel 3: *Magazijnproces (aangepast van: Jans e.a. 2001b, pagina 82)*

De primaire activiteiten van het opslag of magazijn proces zoals gedefinieerd door Jans e.a. (2001) worden hieronder kort besproken. Van de secundaire activiteiten wordt het vernietigen van goederen besproken. Een verdere uitleg van de secundaire activiteiten is achterwege gelaten wegens het intuïtieve begrip van de inhoud deze activiteiten en het feit dat het slechts secundaire activiteiten van het opslag of magazijn proces betreft.

1. Het in ontvangst nemen van goederen.

Bij het in ontvangst nemen van goederen is het belangrijk dat de magazijnmedewerker de daadwerkelijk ontvangen goederen controleert met het aantal ontvangen goederen dat op de pakbon staat vermeld. De magazijnmedewerker controleert het aantal ontvangen goederen met een bestelorder en eventuele verschillen dienen door hem te worden vermeld. Tevens dient de magazijnmedewerker een kopie van de vrachtbrief te ondertekenen als bewijs van ontvangst. De controle op het zelfstandig tellen van ontvangen goederen is belangrijk omdat het niet denkbeeldig is dat de magazijnmedewerker ervan uitgaat dat de paklijst wel goed zal zijn.

2. Het (doen) keuren van ontvangen goederen

Bij binnenkomst van goederen wordt een kwaliteitscontrole uitgevoerd door een magazijnmedewerker. Er wordt gecontroleerd of de ontvangen goederen wel in goede en onbeschadigde staat worden ontvangen. Soms wordt deze kwaliteitscontrole achterwege gelaten omdat goederen dan ontvangen worden in originele leveranciersverpakkingen. Indien goederen worden afgekeurd wordt het aantal en de reden genoteerd op een speciaal formulier of op de ontvangst bon. Nadat de goederen zijn ontvangen en gekeurd worden ze opgeslagen. Hiervoor worden de bestelnummers van de correct uitgevoerde bestelorders ingevoerd in het software systeem. Bij deelliveringen of bij leveringen die (deels) zijn afgekeurd worden deze gegevens ook ingevoerd.

3. Het opslaan van ontvangen goederen

Het goed opslaan van de goederen houdt onder andere het volgende in:

- Het opslaan van goederen in goed afsluitbare ruimten
- Voorkomen dat goederen door opslag in kwaliteit achteruit gaan
- Periodiek onderhoud plegen bij goederen die daarvoor in aanmerking komen

Verder kan er ten aanzien van het opslaan van goederen opgemerkt worden het de inrichting van het magazijn doelmatig behoort te zijn. Dit houdt het volgende in:

- Een systematische en overzichtelijk opslag
- Een duidelijke indicatie welke goederen zich in de vakken bevinden
- Het werken met locatiecodes
- Een zodanige opslag dat de te verrichten verplaatsingen met zo min mogelijk inspanning kunnen worden gedaan.

4. Het afgeven van goederen (interne bestemming/externe bestemming).

De daadwerkelijke afgifte van goederen mag nooit geïnitieerd worden door de magazijnmanager. Dit is voorbehouden aan de directie die deze taak vaak heeft gedelegeerd aan een of meerdere personen in het bedrijf die daar uit hoofde van hun functie voor in aanmerking komen. Voor het afgeven van goederen moeten schriftelijke opdrachten worden verstrekt in de vorm van picklijsten of pakbonnen. Deze komen veelal van de verkoopafdeling en moeten hier ook weer naar terug keren of met de goederen worden meegestuurd naar de klant. De magazijnmedewerker mag geen wijzigingen aanbrengen in het aantal af te geven goederen. Wanneer de voorraad niet toereikend genoeg is om de volledige bestelling af te leveren maakt de magazijnmedewerker een aantekening op de picklijst of pakbon. De verkoopafdeling kan hiermee de definitieve pakbon met het correcte aantal afgeleverde goederen maken.

Het afgeven van goederen kan gebaseerd zijn op:

- Individuele uitgiftebonnen
- Picklijsten of verzamel-uitgiftelijsten

Zowel de individuele uitgiftebonnen als de picklijsten worden door een gegevenswerkend systeem aangemaakt.

#### 5. Het verzenden van goederen

Een organisatie kan het verzenden van goederen met eigen transportmiddelen verzorgen, dit met ingehuurd transportmiddelen verzorgen of dit uitbesteden aan beroepsvervoerders. Een combinatie is natuurlijk ook mogelijk. Om twee redenen is het verzenden van goederen belangrijk om in de gaten te houden voor het management. Ten eerste is de fysieke distributie een wezenlijk onderdeel voor het afwickelen van verkooptransacties. In de tweede plaats zijn de kosten die samenhangen met het verzenden van goederen vaak niet te verwaarlozen wat een kritische beoordeling van de fysieke distributie noodzakelijk maakt. De keuze voor eigen transportmiddelen of een uitbesteding van de fysieke distributie vindt plaats tegen de achtergrond van flexibiliteit en het kostenaspect. Bij de fysieke distributie is het dagelijks opstellen van routelijsten voor de chauffeurs een operationeel probleem. Deze zijn gebaseerd op een optimale routeplanning en een economisch verantwoorde belading. Voor het opstellen van routes is verschillende programmatuur beschikbaar. Het is mogelijk dat er gebruik gemaakt wordt van vaste routes per dag. Volgens de wet mogen er alleen goederen vervoerd worden wanneer de chauffeur beschikt over een vrachtbrief per afleveradres. Deze wordt in de regel vervaardigd door de magazijnmanager of automatisch door een gegevensverwerkend systeem. De vrachtbrief is ook hetgeen waarop de chauffeurs hun afgelegde kilometers en rijtijden verantwoorden.

#### 6. Het aanhouden van een eigen administratieve magazijnverantwoording

De magazijnmanager is verantwoordelijk voor de goederen die onder zijn berusting in het magazijn verblijven. Verder is hij verantwoordelijk voor andere taken die verband houden met het ontvangen en uitgeven van goederen. Controle hierop wordt verricht door Interne Controle aan de hand van het artikelbestand. De goederen in het magazijn worden geteld en dit aantal wordt vergeleken met het aantal dat in het artikelbestand staat vermeld. Geconstateerde verschillen en hun oorzaken zullen onderzocht moeten worden. Tegen de achtergrond van deze controle zal de magazijnmanager zelf willen controleren of de voorraad nog klopt. Hiertoe kan hij in het gegevensverwerkend bestand het aantal artikelen opzoeken en dit aantal controleren met het aantal dat fysiek in het magazijn aanwezig is.

#### 7. Het inventariseren van voorraden

Het inventariseren van de voorraden gebeurt om aan de ene kant vast te stellen of de voorraden die volgens het artikelbestand aanwezig behoren te zijn, ook daadwerkelijk in het magazijn aanwezig zijn. De voorraad kan geïnventariseerd worden door een integrale opname. Hierbij worden alle aanwezige artikelen geteld. Een andere methode is de zogeheten partieel-routerende opname waarbij regelmatig een aantal artikelen wordt geteld. Het aantal inventarisaties is zodanig dat gedurende een jaar alle artikelen minimaal een keer zijn geteld. De partieel-routerende opname methode kan enkel gebruikt worden wanneer artikelen per stuk, per partij of per artikelgroep worden geregistreerd. Voorraden bij derden worden veelal geïnventariseerd door saldo-opgaven (voorraadopgaven) naar het desbetreffende magazijn te sturen en een ondertekende kopie terug te vragen.

#### 10. Het vernietigen van goederen

Het kan gebeuren dat goederen die opgeslagen zijn in het magazijn zodanig in kwaliteit zijn achteruit gegaan dat ze niet meer verkocht kunnen worden. Hierbij kan gedacht worden aan bederf en beschadiging. Ook retourgoederen die door de afnemer zijn terug gestuurd wegens te lage kwaliteit worden gebruikelijk niet meer in de voorraad opgenomen. In deze gevallen zullen deze goederen vernietigd moeten worden. Dit mag de magazijnmanager niet op eigen initiatief doen maar hij dient hiervoor toestemming te hebben van iemand met de juiste bevoegdheid zoals het hoofd van de afdeling verkoop of het hoofd van de afdeling

inkoop. Bij vernietiging van goederen wordt er een zogenaamd proces-verbaal opgemaakt waarop wordt vermeld om welke goederen het gaat, hoeveel goederen zijn vernietigd en de reden voor vernietiging. Het proces-verbaal moet door twee functionarissen worden ondertekend. Bij vernietiging is sprake van geldstromen omdat er aan de ene kant kosten verbonden kunnen zijn als gevolg van milieuwetgeving en anderzijds kan er sprake zijn van opbrengsten als gevolg van het doorverkopen tegen gereduceerde prijs aan derden.

#### 4.1.3: Het verkoopproces

Het volgende proces dat belangrijk is voor Straatsma is het verkoopproces. Het verkoopproces is nauw verbonden met het marketingproces van de organisatie. Bij Straatsma wordt de marketing aangedreven door de directie die een duidelijke strategie heeft ontwikkeld om de komende jaren de markt tegemoet te treden. De afdeling verkoop is volgens Jans e.a. (2001) voornamelijk belast met het verkrijgen van orders, het op concrete wijze uitvoeren van orders en het zorg dragen voor klantenbinding. Binnen de afdeling verkoop zijn doorgaans de functies van verkoop buitendienst (bijvoorbeeld accountmanagers) en verkoop binnendienst (belast met het uitvoeren van klantenorders) te onderscheiden. Omdat er door Straatsma duidelijk gekozen is voor een verbetering van de Customer Intimacy, zoals beschreven in paragraaf 2.5, en de daarbij passende structuur van een platte organisatie met een hybride structuur en klantenteams, zoals beschreven in subparagraaf 3.1.1, is het belangrijk dat deze structuur terug komt in het ontwerp van de processen van het bedrijf.

Het belangrijkste onderdeel binnen het verkoopproces is de correcte afhandeling van orders. Omdat de klant centraal staat bij Straatsma is de doelmatige organisatie van de afhandeling van orders nog belangrijker dan het kostenooipunt. Het verkoopproces is niet een losstaand proces binnen een organisatie. Er zijn relaties te onderscheiden met de processen inkoop, opslag, human resource en het financieel administratieve proces (Jans e.a. 2001).

Er worden zeven fases gedefinieerd in het verkoopproces met elk aparte activiteiten en medewerkers die deze activiteiten uitvoeren. Deze fases, activiteiten en medewerkers staan in onderstaande tabel.

| <b>Fases verkoopproces</b>            | <b>Activiteiten</b>                                                                                           | <b>Medewerkers</b>                                |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Orderverkrijging                   | Plannen klantbezoeken met resultaatbeoordeling. Het initiëren en beoordelen van verkoopondersteunende acties. | Commercieel manager, accountmanagers              |
| 2. Orderontvangst                     | Het vastleggen van ontvangen orders (van accountmanagers of direct van klanten).                              | Verkoop binnendienst.                             |
| 3. Orderbeoordeling                   | Het beoordelen of orders uitvoerbaar zijn.                                                                    | Verkoop binnendienst                              |
| <b>Fase gegevensverwerkend proces</b> |                                                                                                               |                                                   |
| 4. Orderverwerking                    | Aanmaken facturen, magazijn en expeditiedocumenten                                                            | Verkoop binnendienst, financiële administratie.   |
| <b>Fases Magazijnproces</b>           |                                                                                                               |                                                   |
| 5. Goederenuitlevering                | Verzamelen, verpakken en gereed stellen voor verzending van goederen. Verzenden goederen door expeditie.      | Magazijnmedewerker(s), expeditie public warehouse |
| 6. Retourzendingen                    | Ontvangen, keuren en registreren van teruggezonden goederen                                                   | Magazijnmedewerker(s)                             |

|                                              |                                                        |                             |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Fase Financieel-administratief proces</b> |                                                        |                             |
| 7. Afwikkeling verkoopfacturen               | Bewaken van een tijdige factuurbetaling door afnemers. | (debiteuren-)administratie. |

Tabel 4: Verkoopproces (aangepast van: Jans e.a. 2001b, pagina 35-36)

Net als bij het inkoopproces wordt ook in deze tabel duidelijk dat er een samenhang bestaat tussen verschillende processen. Om meer duidelijkheid te scheppen worden de verschillende activiteiten van het verkoopproces hieronder kort uitgelegd.

#### 1. Orderverkrijging.

Dit kan gezien worden als de primaire taak van de afdeling verkoop. Bij het verkrijgen van orders worden relaties aangegaan met de klanten. Dit is voor Straatsma een belangrijke zaak om een goede invulling aan te geven dat zij een klantgerichte organisatie kan worden. Orders verkrijgen is afhankelijk van de gestelde prijs. Derhalve kan het verkrijgen van orders gestimuleerd worden met kortingsystemen. Voor de bakkerijen die aangesloten zijn bij de Beko regio's geldt dat het aantal bij Straatsma afgenomen verpakkingen meetelt voor hun kilo-kwantum-korting. Daarnaast hanteert Straatsma een kortingsysteem voor bepaalde andere klanten. Tenslotte is het belangrijk dat de verkoopafdeling de voorraden in de gaten houdt en dat deze zijn afgestemd op de veronderstelde verkoop.

#### 2. Orderontvangst.

De verkoop binnendienst ontvangt orders direct van de klanten. De orders worden doorgebeld, gemaïld, of per fax opgestuurd. Daarnaast geven klanten soms orders door aan de accountmanagers en de vertegenwoordigers, die vervolgens deze orders doorgeven aan de verkoop binnendienst.

#### 3. Orderbeoordeling.

Een binnengekomen order dient beoordeeld te worden op drie punten. Ten eerste is het belangrijk de kredietwaardigheid van de klant te controleren. Om risico's die hiermee verbonden zijn te voorkomen kan er door het hoofd van de afdeling verkoop een kredietlimiet gesteld worden. Het tweede aspect dat gecontroleerd moet worden is de leverbaarheid van de bestelde artikelen. Hierbij gaat het erom of de artikelen op voorraad zijn en indien dit niet toereikend is wanneer de voorraad aangevuld wordt zodat er alsnog aan de order voldaan kan worden. Voor Straatsma is het belangrijk om de informatievoorziening richting de klant zo goed en volledig mogelijk te maken waardoor de klant precies weet waar hij aan toe is en wanneer hij zijn goederen kan ontvangen. Bij onvoldoende voorraad is het mogelijk om naleveringen of deelleveringen te maken. Het derde punt waarop een binnenkomende order op gecontroleerd moet worden is de haalbaarheid van de gewenste leverdatum. Dit punt hangt sterk samen met het tweede punt en ook hierbij is de informatievoorziening richting de klant van groot belang.

#### 4. Orderverwerking.

Bij de facturering van orders wordt een onderscheid gemaakt tussen voorfacturering en nafacturering. Bij de eerste worden eerst de facturen gemaakt waarna de gefactureerde goederen aan de hand van een kopie van de factuur of een uitgiftebon in het magazijn worden gepickt. Bij nafacturering worden eerst de gefactureerde goederen gepickt in het magazijn waarna aan de hand van een kopie van de klanten order een factuur wordt vervaardigd. Bij voorfacturering gaat de betalingstermijn eerder in waardoor rentederving voor zover mogelijk wordt voorkomen en bovendien zorgt voorfacturering ervoor dat er geen goederen worden verzonden waarvoor nog geen factuur is gemaakt. Het is belangrijk bij voorfacturering dat de uitvoerbaarheid van de order vaststaat, de uitgifte eenheid in het magazijn gelijk is aan de gehanteerde prijseenheid in het artikelbestand en dat er bekend is wat de in rekening te brengen kosten zijn voor emballage en vervoer. Bij bedrijven waar per

klant meerdere kleine orders per week binnenkomen wordt vaak het systeem van maandfacturen gebruikt omdat dit kostenbesparend werkt.

#### 5. Goederenuitlevering

De magazijnmedewerker ontvangt een picklijst per afnemer waarop per artikel staat aangegeven hoeveel er gepickt dienen te worden. Tevens ontvangt hij de pakbonnen en de eventueel mee te sturen facturen. Het verzenden van goederen kan geschieden met een eigen vrachtwagen of door gecontracteerde expediteurs. Straatsma heeft een eigen vrachtwagen en chauffeur waarmee eigen klanten worden beleverd. Daarnaast maakt Straatsma gebruik van de diensten van expediteur De Klok om de warehouses van de Beko regio's en andere klanten te bevoorraden.

#### 6. Retourzendingen

Het kan voorkomen dat goederen teruggezonden worden om wat voor reden dan ook. Bij binnenkomst van deze retourzendingen dient de magazijnmedewerker te controleren of de ontvangen goederen nog in goede staat verkeren en opnieuw verkocht kunnen worden. De retour ontvangen goederen moeten ook weer bij de voorraad opgeboekt worden zodat ze ook weer verkocht kunnen worden.

#### 7. Afwikkeling verkoopfacturen.

Verkoopfacturen zijn vorderingen die het bedrijf heeft op de afnemers van haar producten. Het belangrijkste punt bij vorderingen is dat deze tijdig en volledig worden voldaan. Deze taak, het bewaken van de tijdige en volledige betaling van de vorderingen, behoort tot de afdeling financiële administratie. De oorspronkelijke registratieve functie van de debiteurenadministratie is door de opkomst van geautomatiseerde verkoopsystemen veelal komen te vervallen. Een voorwaarde om de bewakingsfunctie goed te kunnen uitvoeren is dat het debiteurenbestand up-to-date en volledig is. Het valt onder het takenpakket van de financiële administratie om bedrijven waarvan de betalingstermijn is verstreken te benaderen om hen hierop attent te maken. Dit wordt aanmanen genoemd. Het is belangrijk dat hiervoor eerst contact wordt gezocht met de afdeling verkoop omdat het mogelijk is dat de klant in onderhandeling is met de afdeling verkoop omdat er wellicht iets mis is gegaan met de levering. Daarnaast is het belangrijk dat de relatie met de klant niet op het spel komt te staan bij het aanmanen. Een klant die al jaren klant is en normaal gesproken op tijd betaalt dient op een andere manier benaderd te worden dan een klant die zo af en toe iets besteld.

Het komt vaak voor dat er verkoopcontracten bestaan waarin geregeld wordt dat er bijvoorbeeld op vastgestelde tijdstippen geleverd wordt of dat er een bepaalde prijs vooraf is overeengekomen waar tegen geleverd wordt. De verkoopcontracten worden ondertekend door het hoofd van de afdeling verkoop en/of de directie, afhankelijk van de gedelegeerde bevoegdheden aan het hoofd van de afdeling verkoop.

#### 4.1.4: Financiële administratie

Na de processen inkoop, opslag en verkoop is het volgende belangrijke proces de financiële administratie. De financiële administratie is in elke organisatie onmisbaar voor het besturen en het laten functioneren van de organisatie. Bovendien is de financiële administratie direct gerelateerd aan de plannings- en controlefunctie van de directie.

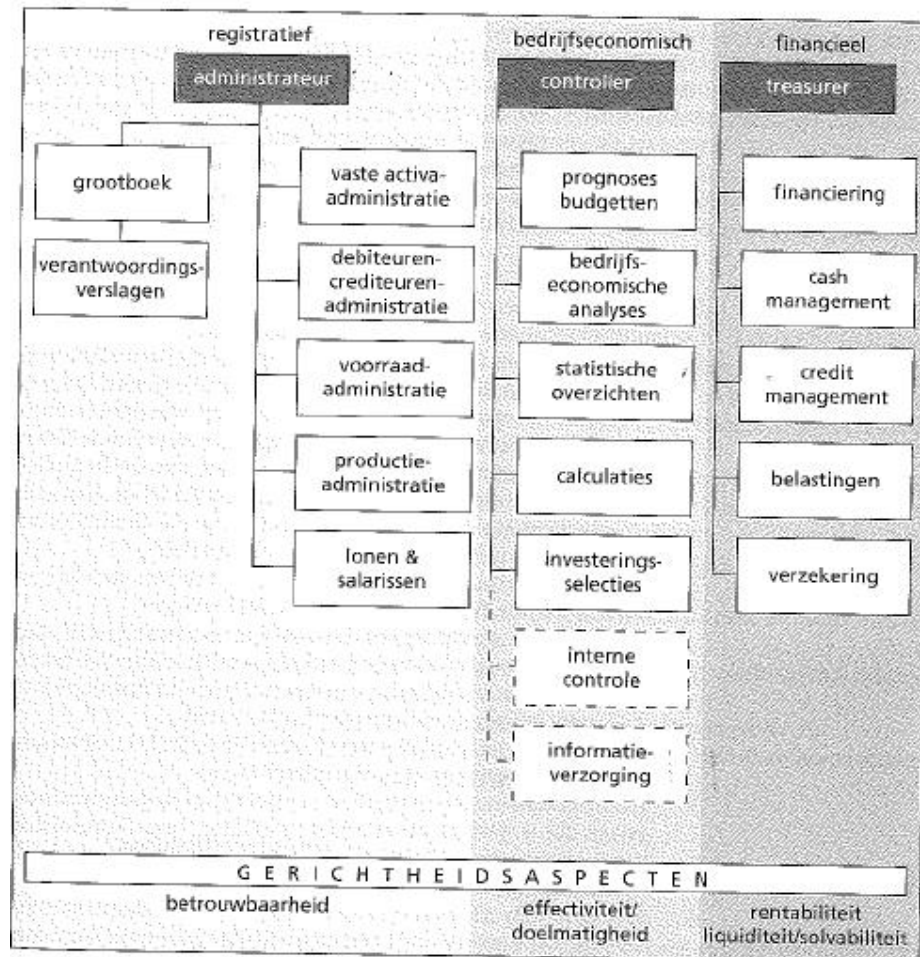
Volgens Jans e.a. (2001) kunnen aan de administratie drie componenten worden toegekend:

- De registratieve component
- De bedrijfseconomische component
- De financiële component

In het geval dat de controle niet is verbijzonderd kan deze als vierde component worden aangemerkt.

In onderstaande figuur zijn de componenten of taakvelden te zien van de afdeling financiële administratie. Afhankelijk van de grote en complexiteit van de organisatie worden de verschillende taakvelden bij verschillende personen of afdelingen ondergebracht. Zoals geschreven in paragraaf 3.4.1. heeft Straatsma op dit moment één controller en een aantal medewerkers op de afdeling administratie. Er is volgens Jans e.a. (2001) met name een tendens in de verzelfstandiging van de financiële component in de treasury functie te onderkennen.

In de figuur zijn ook de gerichtheidaspecten van de drie componenten terug te vinden. Dit zijn betrouwbaarheid voor de registratieve component, effectiviteit en doelmatigheid voor de bedrijfseconomische component en de rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit voor de financiële component.



Figuur 9: Taakvelden financiële administratie (Jans e.a, 2001, pagina 163)

De drie componenten worden hierna kort uitgelegd.

#### De registratieve component.

Bij de registratieve component gaat het om gegevens van de primaire en ondersteunende processen door middel van een financieel administratief proces (ook wel boekhouding genaamd) zodanig te verwerken dat geaggregeerde en detailinformatie kan worden verstrekt. De registratieve component kan uiteen gezet worden in de volgende drie aspecten:

- Informatief aspect



- Verantwoordingsaspect
- Controle aspect

Het informatieve aspect heeft betrekking op het verstrekken van samengevatte en geanalyseerde informatie ten behoeve van de besluitvorming. Tevens behoort het verstrekken van detailinformatie, vaak op ad hoc basis, tot het informatieve aspect van de registratieve component. Hierbij kan gedacht worden aan de vraag of een bepaald product op voorraad is. Deze functie wordt echter door een voorraadbeheersing systeem vaak overgenomen in de zin dat dergelijke detailinformatie in het systeem is op te vragen. Ten slotte heeft de informatievoorziening betrekking op het verstrekken van informatie aan het Centraal Bureau van de Statistiek, de Belastingdienst, de Kamer van Koophandel en anderen. Hierop wordt verder ingegaan bij het verantwoordingsaspect van de registratieve component.

Ten aanzien van het verantwoordingsaspect van de registratieve component kan gesteld worden dat het hier draait om informatievoorziening ten einde verantwoording af te leggen. Bij verantwoording kan gedacht worden aan budgetoverzichten waarin per verantwoordelijk medewerker de bereikte resultaten tegenover de gebudgetteerde bedragen worden gesteld. Hierbij zal de directie het betrouwbaarder vinden wanneer een dergelijk overzicht vervaardigd wordt door een neutrale afdeling of medewerker die zelf niet direct betrokken was bij het desbetreffende proces. Wat betreft verantwoording kan gemeld worden dat er wettelijke verplichtingen zijn van de directie van de onderneming of de onderneming zelf om verantwoording af te leggen aan de maatschappij. Hierover wordt verder uitgewijd in subparagraaf 3.4.1, regelgeving omtrent administratie organisatie.

Het controle aspect van de registratieve component heeft als doel het verkrijgen van zekerheid dat de verstrekte informatie (bij de informatieve- en verantwoordingsaspecten) juist en volledig is. Aan de ene kant gaat het hierbij om controlemaatregelen met betrekking tot de boekhouding en aan de andere kant gaat het om de interne controle voor zover deze door de directie is gedelegeerd.

#### De bedrijfseconomische component

Bij de bedrijfseconomische component van de administratie gaat het met name om het analyseren van budgetverschillen (budgetcontrol). Ook bedrijfseconomische analyses aan de hand van interne (prestatie-indicatoren, denk ook aan balanced score card) en externe (ten behoeve van de concurrentie analyse, benchmarking) informatie behoort bij de bedrijfseconomische component.

Zoals gemeld heeft Straatsma op dit moment een controller in dienst. Het werkveld van de controller bevindt zich in de bedrijfseconomische component van de administratie. De belangrijkste taken van een controller zijn volgens Jans e.a. (2001):

- het formuleren van de financiële organisatiedoelen. Deze dienen aan te sluiten op de technische en commerciële doelstellingen van de organisatie. Bij het formuleren van de financiële organisatiedoelen moet gedacht worden aan de winstgevendheid (rentabiliteit) in combinatie met een gezonde financiële structuur (liquiditeit en solvabiliteit).
- bijdragen aan het realiseren van de financiële organisatiedoelen door middel van bedrijfseconomische analyses
- het inrichten van een effectief en efficiënt gegevensverwerkend proces dat gericht is op een adequate berichtgeving (administratieve organisatie). Een belangrijk onderdeel hiervan is de boekhouding.
- het inrichten en onderhouden van een adequaat stelsel van interne controle met organisatorische maatregelen en toetsingen tijdens en na afloop van de bedrijfsprocessen (procescontrole en resultaatcontrole).

- Het verstrekken van informatie aan belanghebbenden. Hierbij kan nog een onderscheid gemaakt worden in externe financieel administratieve berichtgeving (bijvoorbeeld de jaarrekening en de informatie naar de overheid) en interne bedrijfseconomisch gerichte informatie (gericht op het besturen, doen functioneren en beheersen van de organisatie).

Bij deze laatste taak van de controller, het verstrekken van interne bedrijfseconomische informatie, is een extra punt van aandacht de prestatiemeting in detail. Hierbij is de ontwikkeling van de kritische succesfactoren van belang. Met behulp van de Balanced Score Card, die zoals eerder al vermeld ook door Straatsma wordt gehanteerd, kan op een aantal aspecten het functioneren en presteren van specifieke bedrijfsonderdelen worden beoordeeld. Waar mogelijk kan deze informatie gekoppeld worden aan bedrijfsonderdelen en de daarvoor verantwoordelijke medewerkers.

#### De financiële component

De financiële component ten slotte heeft als doelstelling besturing, beheer en beheersing van financiële posities (voorraadgrootheden), financiële stromen (stroomgrootheden) en de aan deze posities verbonden risico's.

De belangrijkste taken van de treasurer zijn:

- Het opstellen van de financiële planning en het aantrekken van eigen en vreemd vermogen (hierbij gaat het om de passieve financiering, de creditzijde van de balans)
- Het onderhouden van relaties met investeerders in de breedste zin van het woord. Hierbij gaat het om banken, aandeelhouders en andere beleggers. Ook het overleggen over voorwaarden van overwogen transacties hoort hierbij. Deze taken worden aangeduid als de corporate-finance component van de treasurer functie.
- Het inrichten van het financieel logistieke proces.
- Het beheren van de liquiditeiten en het overige werkkapitaal (debiteuren, voorraden, crediteuren).
- Het beheren van valuta-, rente-, en beleggingsrisico's. deze taken worden aangeduid als de cash-management component van de treasurer functie.

Er wordt nu kort ingegaan op het financieel logistieke proces. De doelstelling van de financiële logistiek is het beheersen van alle financiële stromen binnen een organisatie. Ook de financiële posities, de liquide middelen, horen hierbij. De hoofdactiviteiten van dit proces zijn in onderstaande tabel gesommeerd.

| <b>Activiteiten</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Het prognosticeren van inkomende en uitgaande geldstromen.                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2. Het bewaken en zo mogelijk doen versnellen van de omzetting van voorraden en debiteuren in liquiditeiten.                                                                                                                                                                                           |
| 3. Het bewaken van uitgaande geldstromen                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4. Het bewaken van de rentabiliteits-, liquiditeits- en solvabiliteitspositie.                                                                                                                                                                                                                         |
| 5. Het uitzetten van (tijdelijke) liquiditeitsoverschotten                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6. Het steeds alert zijn op: het kunnen verkrijgen van toegang tot de geld- en/of vermogensmarkt; het onderkennen van financiële risico's en het afdekken van deze risico's; de ontwikkeling van het kostenpatroon als randvoorwaarde om beheersing van financiële stromen en posities mogelijk maken. |

*Tabel 5: Financieel logistieke proces (aangepast van Jans e.a., 2001b, pagina 310)*

De activiteiten van de treasurer zijn deels handelsactiviteiten, bijvoorbeeld de valuta handel, en deels financiële dienstverlening. Omdat de treasurer functie vaak alleen bij grote en complexe ondernemingen aanwezig is worden hier de activiteiten niet nader gespecificeerd. Om de financiële component als te sluiten wordt kort een drietal specifieke problemen besproken die voorkomen bij de opzet en de werking van de administratieve organisatie.

Het eerste probleem dat vermeldt dient te worden is het ontbreken van een duidelijke relatie tussen de geldstromen onder het beheer van de treasurer en de goederenbeweging. Hierdoor is het niet of nauwelijks mogelijk controle te doen op de verbanden en totalen die in aanmerking komen voor proces- en resultaatbeheersing. Om hiervoor een oplossing te bieden zal de interne controle veelal per transactie moeten worden georganiseerd.

De specialisatie van de treasurer is een tweede probleem dat voorkomt bij de opzet van de administratieve organisatie. Hierdoor komt het voor dat tegengestelde transacties (bijvoorbeeld de inkoop en verkoop van valuta's) door één en dezelfde functionaris worden uitgevoerd. Hier kan, als mogelijke oplossing, hooguit bij worden gevraagd dat voor bepaalde transacties de medewerking van meerdere functionarissen wordt vereist.

Het derde specifieke probleem is het extra risico als gevolg van de hoge snelheid waarmee beslissingen genomen moeten worden en de grootte van de bedragen die met de transacties zijn gemoeid. Hier hangt nog mee samen dat de treasurer vaak gedwongen wordt om gebruik te maken van de steeds groter wordende mogelijkheden op het gebied van informatietechnologie. Dit leidt, door de ontstane complexiteit, als zelfstandige factor tot een verzwaring van de taak van de treasurer.

#### De boekhouding

Een aantal keer is er gerefereerd aan de boekhouding als belangrijk onderdeel van het financieel administratieve proces. Ook is reeds vermeld dat er een wettelijke verplichting is om een boekhouding aan te houden. In het kader van de administratieve organisatie draait het erom voorzieningen te treffen die er voor zorgen dat de boekhouding haar functie doelmatig en effectief kan vervullen. Hierbij spelen de aard en complexiteit van de organisatie ook een rol. De voorzieningen betreffen:

- De methodiek om ontvangen primaire gegevens vast te leggen en te verwerken. Het grootboek neemt een belangrijke plaats in bij dit proces.
- Het inrichten van het grootboek als een systematische verzameling van rekeningen waarop mutaties in het vermogen worden geboekt alsmede verkregen resultaten in de vereiste detaillering.

#### 4.1.5: Human Resource Management

Het Human Resource Management (HRM) concept heeft als doel de integratie van het personeelsmanagement met het strategisch management van de organisatie. De doelen van de organisatie worden met behulp van processen gerealiseerd. Voor deze processen worden mensen ter beschikking gesteld, voor zowel leidinggevende als uitvoerende taken. Het spreekt voor zich dat het afhangt van de aard en omvang van het proces wat voor eisen qua hoeveelheid en kwaliteit er gesteld worden aan de medewerkers. Jans e.a. (2001) schrijven dat het bij HRM draait om een toekomstgericht denken over personeelssituatie die parallel zou moeten lopen met het marktgericht denken over de kansen en bedreigingen voor de organisatie. De capaciteiten en kwaliteiten van het personeel zullen zelf strategische factoren moeten worden als de directie de concurrentieslag wil overleven, aldus Kluytmans in zijn boek Management van Human Resources (1992).

Als kenmerken van het HRM beleid worden genoemd (Jans e.a. 2001):

- Het geïntegreerd zijn in het totaalbeleid
- Het personeel zien als succesfactor
- Het voeren van een actief loopbaanbeleid
- Het consistent aansturen van het gedrag van medewerkers
- De sturende en activerende rol van het personeelsmanagement op centraal niveau

De HRM functie binnen een bedrijf omvat de volgende twee zaken:

- Input leveren voor het bepalen van de ondernemingsstrategie in de vorm van sterkte/zwakte analyse van de huidige bezetting en de geprognosticeerde bezetting voor de komende jaren bij een ongewijzigd beleid.
- Het sturen van personeelsstromen om de gewenste bezetting (streefprofiel) te realiseren. Met het sturen van de personeelstromen wordt ernaar gestreefd om via een loopbaanplan te komen tot een gewenste bezetting.

De personeelsstromen kunnen onderverdeeld worden in de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel bij de organisatie. Bij instroom draait het om het aantrekken van personeel door middel van werving en selectie. Bij de doorstroom van personeel gaat het om beoordeling en sturing van personeel binnen de organisatie. Dit is een van de belangrijkste taken van de HRM functie. Hierbij zijn prestatie-indicatoren van belang en kan gebruik gemaakt worden van de Balanced Scorecard om controle en sturing uit te oefenen. Uitstroom van personeel kan gebeuren vanuit organisatorische redenen, zoals bijvoorbeeld een inkrimping of disfunctioneren, of vanuit de medewerker zelf, door bijvoorbeeld vrijwillig ontslag, VUT of overlijden.

In onderstaande tabel staan de verschillende procesactiviteiten uitgesplitst naar de personeelstromen. De bijbehorende operationele informatiebehoeften staan in de tweede kolom.

| <i>Procesactiviteiten naar personeelsstromen</i> | <i>Operationele informatiebehoeften</i>                                                    |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Instroom</b>                                  |                                                                                            |
| 1. Werven                                        | - Functieomschrijving en functievereisten<br>- Geëigende media<br>- Salarisschalen / CAO's |
| 2. Selectie                                      | - Selectieprocedure met selectiecriteria                                                   |
| 3. Aanstelling                                   | - Aanstellingsprocedure                                                                    |
| 4. Introductie                                   | - Functie- en taakomschrijving<br>- Personeelsreglement                                    |
| <b>Doorstroom</b>                                |                                                                                            |
| 5. Beoordeling                                   | - Beoordelingsprocedure<br>- Beoordelingsformulier met criteria voor loopbaanplan          |
| 6. Opleiding en training                         | - Loopbaanplan<br>- Opleidingsinstituten<br>- Budgetruimte                                 |
| 7. Aansturing gedrag                             | - Beoordeling<br>- Informatie betrokken afdelingschef<br>- Zachte informatie               |
| <b>Uitstroom</b>                                 |                                                                                            |
| 8. Ontslagbespreking                             | - Oorzaken ontslag                                                                         |
| 9. Ontslagverlening                              | - Ontslagprocedure<br>- Afvloeiingsregeling                                                |

Tabel 6: HRM procesactiviteiten (aangepast van Jans e.a., 2001b, pagina 332)

Om een beeld te krijgen van de activiteiten van de afdeling personeelsmanagement is in onderstaande tabel een overzicht gegeven van deze activiteiten, ditmaal gegroepeerd per niveau. Het overzicht is niet volledig maar geeft een beeld van de verschillende activiteiten die belangrijk zijn. Bij kleinere ondernemingen zullen deze taken vervuld worden door de afdelingshoofden waar het desbetreffende personeelslid aan is toegewezen. Ook de directie speelt een rol in het personeelsmanagement.

| <i>Procesactiviteiten naar niveau</i>                                                                                                                                                | <i>Operationele informatiebehoeften</i>                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Op strategisch niveau</b>                                                                                                                                                         |                                                                                                        |
| 1. Het participeren in het formuleren van de ondernemingsstrategie en in het opstellen van meerjarenplannen of scenario's.                                                           | - Sterkte/zwakte huidige bezetting<br>- Geprognosticeerde bezetting<br>- Situatie arbeidsmarkt         |
| 2. Het formuleren van een personeelsbeleid geconcretiseerd in een:<br>- personeelsbehoeften plan<br>- sociaal plan                                                                   | - Het ondernemingsplan met budget                                                                      |
| 3. Het structureren van de personeelsorganisatie (problematiek van centralisatie / decentralisatie)                                                                                  | - Organisatiestructuurschema<br>- Personeelsbezetting per afdeling<br>- Taken afdeling Personeelszaken |
| 4. Het onderhandelen met vertegenwoordigers van belangenorganisaties, sociale instellingen, overheidsorganen (het strategische niveau is afhankelijk van het geagendeerde onderwerp) | - Bepaald door het geagendeerde onderwerp                                                              |
| <b>Op tactisch niveau</b>                                                                                                                                                            |                                                                                                        |
| 5. Het sturen van personeelsstromen met behulp van geëigende instrumenten                                                                                                            | - Streefprofiel<br>- Personeelsbezetting<br>- Beoordelingen<br>- Loopbaanplan<br>- Budget              |
| 6. Het stimuleren en activeren van optimale arbeidsomstandigheden en een optimaal arbeidsklimaat                                                                                     | - Klachten<br>- Informatie van de afdelingshoofden en OR                                               |
| 7. Het, in overleg met de betrokken afdelingshoofd, plannen en begeleiden van veranderingsprocessen                                                                                  |                                                                                                        |
| <b>Op uitvoerend of operationeel niveau</b>                                                                                                                                          |                                                                                                        |
| 8. Het onderhouden van interne en externe contacten                                                                                                                                  | - Taakbeschrijving<br>- Bevoegdheidsinstructies                                                        |
| 9. Het bewaken van het personeelsbudget                                                                                                                                              | - Het personeelsbudget<br>- Kostenoverzichten<br>- Geplande uitgaven                                   |
| 10. Het verzamelen en doen verwerken van interne en externe gegevens ten behoeve van de loon- en salarisadministratie en het personeelsinformatiesysteem.                            |                                                                                                        |

Tabel 7: Procesactiviteiten (aangepast van Jans e.a., 2001b, pagina 331)

#### 4.1.6: Customer Relationship Management

Jans e.a. (2001) omschrijven Customer Relationship Management (CRM) als "...een samenhangend geheel van processen en systemen dat erop gericht is om - op de lange termijn - winstgevend relaties te onderhouden met specifieke klanten". Hierbij is de achterliggende gedachte dat *de klant de* bepalende factor is van een winstgevend organisatie en niet zozeer *een* kritische succesfactor.

Een van hun waardedisciplines beschreven door Treacy en Wiersema (1995) is Customer Intimacy. Een bedrijf die deze strategie hanteert, segmenteert de markt op basis van bepaalde criteria. De klanten van elk segment hebben andere wensen en worden op een andere manier benaderd en behandeld. Een bedrijf kan een keuze maken voor een bepaald segment en vervolgens van de klanten in dit segment zo goed mogelijk de klantwens in kaart brengen. Het is zaak voor het bedrijf om zo goed mogelijk in te spelen om deze klantwens

ten einde een relatie op te bouwen met de klant. De relatie met de klant wordt als zeer waardevol beschouwd. Door middel van een goede relatie met de klant wordt aldus Treacy en Wiersema (1995) getracht om klantloyaliteit te creëren en de klant als het ware te binden aan het bedrijf. Het bedrijf biedt de klant die producten en services die hij op dat moment nodig heeft en voorziet hiermee dus in de klantbehoefte.

Jans e.a. (2001) gaan verder als zij stellen dat voor het invullen van een CRM conceptie of denkbeeld en het goed laten verlopen van een CRM proces de volgende zaken van belang zijn:

- Inzicht in het gedrag van individuele klanten voor een 1 op 1 marketing beleid
- Integratie van de front-office processen marketing, verkoop en service
- Beheersing van de workflow van de zojuist genoemde front-office processen
- Een klantgerichte cultuur

Om een CRM conceptie uiteindelijk te realiseren is volgens Jans e.a. (2001) onder andere vereist:

- Het continu vergaren en uitbouwen van kennis van individuele klanten
  - De prestaties van de processen marketing, verkoop, service meten en tevens de resultaten qua winst, omzet en waardecreatie meten.
  - Snel en alert reageren op de behoeften en wensen van de klant.
  - Het invoeren van een CRM systeem dat de volledige functionaliteit van CRM afdekt.
- Jans e.a. schrijven dat het hierbij veelal nodig zal zijn om de front-office processen opnieuw te definiëren.

We moeten u hier wijzen op de verschillen tussen een CRM software systeem en een ERP software systeem. Een ERP software systeem is bedoeld om de back-office processen te ondersteunen waarbij het accent ligt op de processen zelf. Bij een CRM software systeem ligt de nadruk op het ondersteunen van de relatie met de klant door de front-office processen enerzijds en de back-office processen anderzijds.

Met de beschrijving van het CRM proces hebben we alle processen in deze paragraaf behandeld. In de volgende paragraaf zetten we de stap naar procedures.

#### **4.2: Procedures**

Nu we een beeld hebben gekregen wat er in de literatuur bekend is over de verschillende bedrijfsprocessen werpen we in deze paragraaf een blik op procedures. Hiermee beantwoorden we onderzoeksvraag 11.

|                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>11. Wat schrijft literatuur voor op het gebied van procedures?</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|

Ook op het gebied van procedures is de norm ISO 9000:2000 familie een ideale leidraad voor een organisatie. Doordat de norm zelf niet inzichtelijk is kunnen we enkel uitgegaan van beschikbare informatie vanaf de website van het Nederlands centrum voor normalisatie.

Procedures zijn nodig binnen een organisatie om een aantal redenen. Volgens de norm ISO 9000:2000 familie zijn dit (NEN, 2007):

- Procesbeheersing
- Kennisoverdracht
- Inzicht geven in de manier van werken (zowel intern als extern)
- Voldoen aan de wettelijke vereisten
- Voldoen aan de eisen in de ISO 9001 norm
- Als basis voor kwaliteitsverbetering

Volgens het Nederlands centrum voor normalisatie de NEN wordt de kwaliteit van een kwaliteitsmanagementsysteem bepaald door de kwaliteit van de opgestelde procedures (NEN, 2007). Eenvoud en gebruiksvriendelijkheid zijn belangrijke eigenschappen voor een procedure. Verder dient een procedure de kritische punten van een proces voldoende te beschrijven. Ten slotte spreekt het voor zich dat de procedure door de medewerkers geaccepteerd moet worden. Procedures die aan al deze eisen voldoen kunnen daadwerkelijk kwaliteitsmanagement ondersteunen en dagelijks toegepast worden in de organisatie.

Tot zover de beschikbaarheid van literatuur over het opstellen van procedures. Hoewel de ISO norm waarin procedures uitgelegd worden zelf niet inzichtelijk is, hebben we de belangrijkste zaken bij het opstellen van een procedure genoemd. Ook de redenen voor het gebruik van procedures hebben we duidelijk gemaakt.

#### **4.3: Conclusie**

In dit hoofdstuk hebben we gezien wat er op het gebied van processen en procedures bekend is. Wat direct opvalt is dat de processen die we in dit hoofdstuk behandeld hebben allemaal onderlinge verbanden hebben. Zo staan de primaire processen inkoop, opslag en verkoop met elkaar en met de financiële administratie in verband. Het HRM proces staat met alle processen in verband aangezien dit proces de mensen levert die de activiteiten binnen een proces uitvoeren. Het CRM proces zorgt voor een aantal wensen of eisen met betrekking van de andere processen. Deze moeten namelijk meer klantgericht gaan werken. Per proces hebben we de bijbehorende activiteiten benoemd en waar nodig kort uitgelegd.

Tot slot hebben we in dit hoofdstuk aandacht besteed aan procedures. Een bedrijf heeft meerdere redenen om procedures te gebruiken. Bij het ontwerpen van procedures dienen een aantal belangrijke zaken in acht genomen te worden, zoals het opstellen van eenvoudige en gebruiksvriendelijke procedures volgens een vast stramien.

## **Hoofdstuk 5: Exact en de invloed op processen en procedures**

In hoofdstukken 3 en 4 hebben we antwoord gegeven op de vraag wat voor bedrijf Straatsma verpakkingen is en hoe de strategie van Straatsma samenhangt met de processen en procedures. Daarna hebben we verschillende literatuur behandeld waarin duidelijk is geworden wat processen en procedures zijn en wat er bekend is over de verschillende processen die belangrijk zijn voor Straatsma.

In dit hoofdstuk gaan we allereerst kijken naar de vraag waarom het software systeem Exact nodig is. Straatsma voert dit Enterprise Resource Planning pakket in tijdens de uitvoering van dit onderzoek. Met de uitleg van de noodzaak van Exact voor Straatsma, welke we in paragraaf 5.1 geven, beantwoorden we onderzoeksvraag 12.

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| <b>12. Waarom is Exact nodig voor Straatsma?</b> |
|--------------------------------------------------|

Vervolgens gaan we het software programma Exact beschrijven. Allereerst geven we in paragraaf 5.2 een algemene uitleg over Exact. Hiermee beantwoorden we onderzoeksvraag 13.

|                                                 |
|-------------------------------------------------|
| <b>13. Wat is het software programma Exact?</b> |
|-------------------------------------------------|

Nadat we duidelijk hebben gemaakt wat Exact in algemene bewoordingen is, bepalen we het voordeel van het beschrijven van de processen en procedures voor het werken met Exact. Dit is onze beantwoording van onderzoeksvraag 14 en deze staat in paragraaf 5.3.

|                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>14. Wat is het voordeel van het beschrijven van de processen voor het werken met Exact?</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|

Zodra we duidelijkheid hebben gekregen omtrent het programma Exact en het voordeel van het beschrijven van processen en procedures voor het werken met Exact kunnen we de invloed van het programma op de processen en procedures bepalen. Deze beantwoording van onderzoeksvraag 15 gebeurt aan de hand van de processen en procedures die bij Straatsma voorkomen. Dit beschrijven we in paragraaf 5.4.

|                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>15. Welke invloed heeft het software programma Exact op de processen en procedures?</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|

Tot slot richten we onze aandacht in dit hoofdstuk op de vraag hoe een niet-klant-specifiek software systeem als Exact gebruikt kan worden door een klantgerichte organisatie als Straatsma. De vraag wat wenselijker is, vanuit de processen naar het systeem of vanuit het systeem naar de processen, speelt hierbij een belangrijke rol. Onze beantwoording van onderzoeksvraag 16 staat in paragraaf 5.5.

|                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>16. Hoe kun je een niet klant specifiek systeem als Exact gebruiken voor een klantgerichte organisatie als Straatsma?</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **5.1: Noodzaak van Exact**

In deze paragraaf beantwoorden we onderzoeksvraag 12.

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| <b>12. Waarom is Exact nodig voor Straatsma?</b> |
|--------------------------------------------------|

Met de strategische keuze voor customer intimacy, klantenpartner, streeft Straatsma ernaar om haar klanten zo goed mogelijk te bedienen. Dit gaat dan om het tijdig en adequaat voorzien van informatie, producten en diensten. Hierbij is het van groot belang dat Straatsma kennis heeft over haar klanten die verder gaat dan de naam, adres en woonplaats gegevens. Op dit moment ontbreekt het Straatsma aan deze kennis.



Om ervoor te zorgen dat Straatsma voldoende kennis van haar klanten kan opdoen en deze kennis op een effectieve wijze kan toepassen binnen haar klantenpartnerschap en customer relationship management is een systeem noodzakelijk dat ondersteuning biedt op het gebied van de administratie. Doordat dit de ruggengraat van het bedrijf is kan via een dergelijk systeem klanteninformatie worden verzameld en verspreid.

Operational excellence -> efficiëntie en effectiviteit

### **5.2: Beschrijving Exact**

Nadat we de noodzaak van Exact voor Straatsma hebben vastgesteld dienen we duidelijk te maken wat Exact precies is. Met de beschrijving van Exact geven we een antwoord op onderzoeksvraag 13.

|                                                 |
|-------------------------------------------------|
| <b>13. Wat is het software programma Exact?</b> |
|-------------------------------------------------|

Exact Globe 2003 is de administratieve basis onder het volledige bedrijfsproces (Exact, 2007). Op de website van Exact staat dat het software programma Exact “een optimaal geïntegreerd informatiesysteem voor de financiële, logistieke- en productieadministratie, en de processen die daarmee direct in verband staan” is. Doordat Exact de verschillende administraties integreert kunnen verbanden over grenzen van afdelingen en vestigingen heen gelegd worden.

In de bijlage hebben we een schema opgenomen waarin duidelijk wordt hoe Exact de verschillende zaken omtrent administratie combineert om zo het volledige bedrijfsproces te ondersteunen.

Volgens het ICT adviesbureau Nobel, verantwoordelijk voor de implementatie van Exact bij Straatsma, is Exact Globe 2003 “een modulair opgebouwde automatiseringsoplossing voor het MKB” (Nobel, 2007). Exact biedt oplossingen op de volgende gebieden:

- Financiële administratie
- Logistieke administratie
- CRM
- Project Management
- Personeelsmanagement en Salarisadministratie

Informatie wordt bewaard, gekoppeld en beheerd in één organisatiebrede, centrale gegevensbron. Alle transacties – financieel, logistiek, HRM (personeelsmanagement), relatiebeheer, projecten en productie gaan in deze database. Omdat bedrijfsinformatie met Exact Globe 2003 geïntegreerd is, kan er altijd beschikt worden over actuele gegevens.

Analytische instrumenten geven realtime inzicht in de waarde van het bedrijf. Daarnaast biedt Exact Globe 2003 de mogelijkheid om met de webbased oplossing van Exact, e-Synergy te werken. Het resultaat is een volledig geïntegreerde front- en backoffice oplossing, waarmee optimale controle over de bedrijfsvoering kan worden verkregen.

#### Optimalisatie van bedrijfsprocessen

Met Exact Globe 2003 kunnen financiële en logistieke transacties via een eenvoudige procesgang worden verwerkt. Deze procesgang en de mogelijkheid om makkelijk transacties te traceren, controles uit te voeren en via flexibele rapportage-tools relevante verslagen te maken, zorgen ervoor dat Exact Globe 2003 tijd en geld bespaart bij het voeren van de administratie.

#### Geschied voor het MKB

Exact Globe 2003 is geschikt voor ondernemingen met korte en relatief eenvoudige financiële en logistieke processen. Exact Globe 2003 kan tot maximaal 12 gebruikers worden uitgebreid.

#### Snelheid en overzichtelijkheid voor de administratie

Door het aantal stappen terug te brengen, kan een bedrijfsproces sneller worden afgerond en wordt meer overzicht verkregen. Een voorbeeld van zo'n stap is een weggelaten fiatteringslag.

#### Modulaire opbouw

Exact Globe 2003 is een modulaair pakket. Per bedrijf kunnen die modules worden geïnstalleerd die nodig zijn. Hiermee wordt overbodige functionaliteit voorkomen.

### **5.3: Voordeel procesbeschrijving Exact**

Exact Globe 2003 is dus een software pakket dat de volledige administratie van Straatsma kan ondersteunen. In dit onderzoek streven we naar een beschrijving van de bedrijfsprocessen en procedures van Straatsma. De vraag wat het voordeel van deze beschrijving is voor het werken met Exact, onderzoeksvraag 14, beantwoorden we in deze paragraaf.

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 14. Wat is het voordeel van het beschrijven van de processen voor het werken met Exact? |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|

Exact is een ondersteunend systeem voor de totale administratie van de organisatie. De processen die in verband staan met financiën, logistiek en productie worden ook met de administratie gekoppeld door Exact. Met een heldere procesbeschrijving kunnen we dus duidelijk maken hoe de bedrijfsprocessen samenhangen en op welke wijze Exact hiermee werkt. Een procesbeschrijving schept dus duidelijkheid en de mogelijkheid voor controle en beheersing van de processen en het werken met Exact.

In Exact wordt informatie maar één keer ingevoerd. Verschillende afdelingen kunnen vervolgens deze informatie opvragen en gebruiken. Met het beschrijven van de procedures wordt ervoor gezorgd dat de informatie invoer in Exact door iedereen op dezelfde wijze wordt gedaan.

### **5.4: Invloed Exact op processen en procedures**

In de vorige paragrafen hebben we duidelijk gemaakt wat het software programma Exact is en wat het voordeel is van het beschrijven van de processen en procedures voor het werken met Exact. We geven in deze paragraaf een beschrijving van de verschillende processen binnen Exact en de invloed die Exact derhalve heeft op de bedrijfsprocessen. Hiermee beantwoorden we onderzoeksvraag 15.

|                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. Welke invloed heeft het software programma Exact op de processen en procedures? |
|-------------------------------------------------------------------------------------|

Het beschrijven van de invloed van Exact doen we aan de hand van de volgende processen.

- Verkoop
- Inkoop
- Voorraadbeheer (opslag, magazijn)
- Financiële administratie (waaronder factureren en debiteurenbeheer)
- Human Resource Management
- Customer Relationship Management

Deze processen zijn belangrijk voor Straatsma, zoals is gebleken in subparagrafen 3.3.2. en 3.4.2. De volgorde waarin de processen worden behandeld is willekeurig.

Door medewerkers met verschillende taken en bevoegdheden verschillende rollen toe te delen in Exact is het mogelijk elke processtap door een andere functionele afdeling te laten verrichten. Dit hoeft echter niet. Daarnaast bestaat de mogelijkheid in Exact om bepaalde processtappen over te slaan.

#### 5.4.1: Het verkoopproces

Bij het verkoopproces maakt Exact onderscheid tussen voorraadgestuurde en ordergestuurde artikelen. Bij ordergestuurde artikelen wordt er namelijk direct een inkooporder aan de verkooporder verbonden. Voorraadgestuurde artikelen worden vanuit het magazijn geleverd. Een ander belangrijk punt waar bij het verkoopproces aan gedacht wordt is de vraag of het bij een order om een bestaande of een nieuwe klant gaat en of het artikel (of meerdere artikelen) dat besteld wordt een bestaand of een nieuw artikel is. Een bestaande klant kan direct bestellen maar voor een nieuwe klant zal er vaak eerst een offerte aangemaakt worden. Bestaande artikelen worden vanuit voorraad geleverd of besteld bij een bekende leverancier. Bij een nieuw artikel worden er eerst offertes van verschillende leveranciers opgevraagd en moet de klant bijvoorbeeld een proefdruk goedkeuren.

Kortweg gezegd zijn de volgende vragen belangrijk bij het ontvangen van een order:

- Gaat het om een bestaande of een nieuwe klant?
- Is het een bestaand of een nieuw artikel?
- Indien een bestaand artikel: is het voorraad- of ordergestuurd?

Exact maakt qua klanten een onderscheid tussen een lead, een prospect en een klant. Een lead is een potentiële klant die zelf interesse heeft getoond in het afnemen van verpakkingen van Straatsma. Een potentiële klant waarvan via een Beko regio (warme acquisitie) of via een andere weg (koude acquisitie) is vernomen dat deze interesse heeft om verpakkingen van Straatsma af te nemen is ook een lead. Een prospect is een potentiële klant waarvoor een offerte is gemaakt. Zodra een klant ten minste één order geplaatst heeft bij Straatsma is deze voor Exact een klant. Een lead en een prospect worden automatisch een klant zodra er een order wordt geplaatst.



Figuur 10: Lead, prospect en klant in Exact

Hieronder staat de flowchart van het verkoopproces in Exact. Deze flowchart maakt de volgorde van de verschillende activiteiten in het verkoopproces duidelijk.



Figuur 11: Flowchart verkooporder (Exact Globe 2003)

Het verkoopproces in Exact verloopt volgens de hieronder genoemde stappen. Deze zijn terug te zien in de proces flowchart.

### *1. Orderontvangst en offerte*

Een klant plaatst een order. Eerst wordt bekeken of het om een nieuwe klant gaat. Zo ja, dan kan er een bezoek aan de klant worden gepland. Een bezoek plannen valt onder Customer Relationship Management (CRM). Indien het een bestaande klant is staat deze al in het systeem. Dan wordt er naar de bestelling gekeken met de vraag of de artikelen bekend zijn of niet. Bij nieuwe artikelen kan er eerst een afspraak met de klant gemaakt worden om te bepalen wat hij precies wil (wederom CRM). Vervolgens worden er offertes van leveranciers aangevraagd met proefdrukken. De klant dient er ten minste een van goed te keuren voordat de artikelen kunnen worden besteld.

### *2. Invoer order in Exact*

Zodra de klant en de bestelde artikelen bekend zijn worden deze gegevens ingevoerd in Exact. Hier wordt bepaald of het om voorraadgestuurde artikelen of ordergestuurde artikelen gaat. Een combinatie is vanzelfsprekend mogelijk. Bij ordergestuurde artikelen wordt direct een inkooporder aangemaakt bij een geschikte leverancier. De gegevens van de artikelen en de klant worden doorgestuurd en zodra de artikelen klaar zijn worden deze door de leverancier naar het aangegeven magazijn gestuurd. Dit kan het magazijn van het bedrijf zijn maar ook het magazijn van de klant.

### *3. Fianteren*

De volgende stap in het verkoopproces van Exact is het fianteren. Dit kan gedaan worden omdat een klant bijvoorbeeld een betalingsachterstand heeft en daarmee zijn kredietlimiet heeft overschreden. In de regel zal het fianteren niet gebeuren door dezelfde medewerker die ook de verkooporder invoert.

### *4. Bevestigen aan klant (goedkeuring/handtekening klant)*

Nadat de order is doorgegeven, ingevoerd en gefianteerd gaat deze terug naar de klant die deze vervolgens moet bevestigen. Dit kan gedaan worden door een eenvoudige e-mail of door de order te ondertekenen en deze op te sturen. Met de bevestiging van de klant kan de order geleverd worden. Voor artikelen die direct door de leverancier aan de klant geleverd worden, wordt door Exact fictief een pakbon gemaakt. Het proces vervolgt zijn pad bij punt 7. Artikelen die het eigen magazijn raken dienen eerst gepickt te worden en er dient een pakbon te komen voor de verzending.

### *5. Picklijst naar magazijn*

Eerst wordt een picklijst uitgeprint voor het magazijn. Op de picklijst kunnen gegevens worden geplaatst zoals artikelnaam, aantal colli, locatie in het magazijn, type pallet of container etc. Met het uitdraaien van de picklijst is de order nog niet definitief verwerkt maar zijn de goederen wel al gereserveerd.

### *6. Order picken*

Aan de hand van de picklijst worden de goederen in het magazijn gepickt. De magazijnmedewerker kan op de picklijst aangegeven wat het werkelijke aantal goederen is dat geleverd kan worden. Wanneer een klant bijvoorbeeld 10 dozen besteld maar er zijn er om wat voor reden dan ook maar 9 in het magazijn dan schrijft de magazijnmedewerker dit op de picklijst. De picklijst vormt extra invoer om de pakbon te maken.

### *7. Pakbon maken.*

Met het invoeren van de definitieve gegevens van de te leveren goederen kan de pakbon worden gemaakt. Zodra de pakbon is gemaakt is de order binnen Exact definitief geleverd. Op dit moment worden de goederen ook bij de voorraad in mindering gebracht. De pakbon wordt doorgaans meegestuurd met de goederen.

### *8. Factuur aanmaken*

Zodra de levering dan wel direct dan wel vanuit het eigen magazijn is geleverd kan de order gefactureerd worden. Dit gebeurt automatisch in Exact. De order verdwijnt dan uit de lijst van nog niet geleverde orders en verschijnt in de lijst van nog niet gefactureerde orders.

### *9. Fianteren*

Exact biedt de mogelijkheid om ook hier een fiatteerslag te plaatsen.

### *10. Factuur verrichten en printen*

Nadat de factuur is verricht en geprint wordt deze opgestuurd naar de klant ter betaling. In het geval van ordergestuurde artikelen wordt de inkoopfactuur uiteraard betaald door het bedrijf en deze prijs wordt als inkoopprijs vermeerderd met het opslagpercentage om de verkoopprijs, de prijs die op de factuur van de klant komt te staan, te krijgen.

#### *11. Retour goederen*

De eerste vraag hierbij is of klanten van te voren dienen aan te geven dat ze goederen retour zenden en waarom ze dit doen. Indien goederen retour komen moet dit geregistreerd worden in Exact. Hierbij is het van belang om het aantal en bovenal de reden van de retourzending te noteren. Na de goederen retour te hebben ontvangen kunnen er andere (vervangende) goederen opgestuurd worden of (een deel van) de order kan gecrediteerd worden.

#### *12. Betaling*

De laatste stap in het verkoopproces is de betaling door de klant. Dit wordt door een medewerker van de financiële administratie in Exact verwerkt.

Zoals beschreven in subparagraaf 3.4.1 vinden er af en toe kasverkopen plaats bij Straatsma. Exact biedt de mogelijkheid om deze kasverkopen snel en efficiënt af te handelen door een directe factuur te maken. Zoals de naam doet vermoeden wordt het maken van de picklijst en de pakbon overgeslagen en wordt er direct een factuur gemaakt en geprint. Ook de voorraad wordt direct bijgewerkt. De klant krijgt de goederen, die aan de hand van de factuur gepickt kunnen worden, en de factuur direct mee naar huis. Hoewel de directe factuur onder het tabblad facturen staat in Exact is het een verkoopfunctie.

Wat opvalt in het verkoopproces en wat ook goed naar voren komt in de flowchart van het verkoopproces is de overlap tussen de verschillende processen. Exact hanteert een kleurensysteem om de verschillende betrokken afdelingen aan te geven. Hiermee wordt duidelijk dat er qua processen ook een overlap aanwezig is. De kleurencode van Exact is als volgt:

- Groen: Verkoop
- Geel: Inkoop
- Licht groen: Opslag of magazijn
- Donker groen: Factureren (verrichten)
- Blauw: Financieel

Deze kleuren komen overeen met de kleur van het desbetreffende tabblad in het hoofdmenu van Exact.

#### 5.4.2: Het inkoopproces

Het volgende proces dat behandeld wordt is het inkoopproces. Het inkoopproces in Exact biedt de mogelijkheid om de inkooporders te splitsen naar verschillende magazijnen. Zo kan er naar het eigen magazijn geleverd worden, naar het magazijn van een professionele vervoerder, naar een centraal magazijn waaruit de klant beleverd wordt of direct naar de klant zelf.

Ook bij inkoop dient men in het achterhoofd te houden om wat voor soort goederen het gaat. Gaat het om voorraadgestuurde goederen of om ordergestuurde goederen. Van de voorraadgestuurde artikelen, welke dus in het magazijn liggen opgeslagen, wordt in Exact het voorraadniveau bijgehouden en is een minimumvoorraad bekend. Zodra deze minimumvoorraad overschreden wordt volgt er in Exact automatisch een besteladvies met mogelijk een bestelgrootte advies. Inkoop voor ordergestuurde artikelen geschiedt zoals de naam al doet vermoeden in navolging van een verkooporder. Dit zijn de twee belangrijkste manieren waarop een initiatief tot inkopen kan ontstaan. Daarnaast zijn er in een organisatie nog verschillende zaken die niet verkocht worden aan de klant maar die wel ingekocht worden, zoals pennen en printerpapier. Exact maakt qua inkoop geen onderscheid in

goederen voor de klant en bijvoorbeeld kantoorbenodigdheden. De laatste worden niet doorgefactureerd aan de klant maar door het bedrijf zelf betaald.

In de volgende flowchart is het inkoopproces weergegeven met de symbolen uit Exact.



Figuur 12: Inkoopproces (Exact Globe 2003)

Het inkoopproces in Exact verloopt volgens de stappen die hieronder beschreven zijn.

#### 1. Bestelling invoeren

Nadat er een noodzaak is ontstaan om te bestellen, dus de minimumvoorraad van een voorraadgestuurd artikel is bereikt of er is een order voor een ordergestuurd artikel binnengekomen van een klant, wordt de bestelling ingevoerd in Exact. In het geval dat het gaat om een nieuw artikel dan zal hier een offerte traject aan vooraf gaan. Hieruit volgen dan, in geval van een order, de gegevens van het nieuwe artikel en eventueel van de nieuwe leverancier. Deze gegevens worden in Exact gekoppeld aan de bestelling.

#### 2. Bestelling fiatteeren

Exact biedt de mogelijkheid om een fiatteerslag in te bouwen voor een inkoopbestelling. Dit kan gedaan worden voor elke bestelling maar er kan ook een maximum worden ingesteld tot waar besteld mag worden door de inkoopmedewerker en waar boven dan het fiat van bijvoorbeeld de directie voor nodig is.

#### 3. Bestelbon printen of e-mailen

Het printen of e-mailen van de bestelbon wordt gedaan om de bestelling definitief te maken.

#### 4. Goederen ontvangen en binnen boeken

Zodra de goederen bij het magazijn aankomen dienen ze gecontroleerd te worden op volledigheid en kwaliteit. Direct hierna worden de goederen binnen geboekt in Exact en worden de goederen op de juiste plek in het magazijn opgeslagen. Dit gebeurt vanzelfsprekend niet bij goederen die direct aan een ander magazijn of de klant worden geleverd. Deze goederen worden in een fictief magazijn geboekt, genaamd 'rechtstreekse levering'. Dit, omdat Exact de goederen moet ontvangen voordat er een verkoopfactuur gemaakt kan worden. Het binnenboeken van de goederen in Exact gebeurt door de ontvangst van de bestelling te bevestigen en eventuele mutaties of veranderingen op te slaan.

#### 5. Ontvangst factuur

Nadat de goederen zijn ontvangen bij het eigen magazijn of direct bij de klant zijn afgeleverd volgt de factuur. Deze bevat de inkoopprijs welke zoals eerder vermeld de basis vormt voor de verkoopprijs. Exact hanteert de kostprijs en een opslagpercentage om de verkoopprijs te berekenen dus een fluctuatie in de inkoopprijs heeft geen effect te hebben voor de klant. Dit zou alleen terug kunnen komen in verschillen wanneer de inkoopfacturen tegen de verkoopfacturen worden gezet.

#### 6. Betaling factuur

Met de betaling van de inkoopfactuur is het inkooptraject afgelopen. Dit betalen geschiedt meestal door iemand van de directie of de afdeling financiën.

Ook bij het inkoopproces komt de samenloop van verschillende afdelingen naar voren. Dit blijkt ook uit de flowchart.

#### 5.4.3: Het voorraadbeheerproces

Onder het voorraadbeheerproces in Exact vallen onder andere het binnen boeken van goederen in het magazijn, het aanmaken van nieuwe artikelen en het invoeren van de gegevens van een voorraadtelling. Hoewel er geen flowchart van het voorraadbeheerproces beschikbaar is komt de overlap met de andere processen wel naar voren. Enkele processtappen komen dan ook overeen met processtappen uit het verkoop- of inkoopproces.

De verschillende activiteiten uit het voorraadbeheerproces in Exact:

- Goederen ontvangst in het magazijn

Deze stap is vergelijkbaar met stap vier van het inkoopproces. Zodra de goederen bij het magazijn aankomen worden ze vergeleken met hetgeen vermeld op de pakbon. Nadat is vastgesteld dat de kwaliteit en het aantal klopt worden de goederen in Exact ingevoerd.

- Nieuw artikel aanmaken in Exact

Wanneer een nieuw artikel wordt gemaakt en dan wel op voorraad wordt genomen dan wel direct verkocht wordt dient dit artikel in Exact te worden aangemaakt. Van het artikel worden zoveel mogelijk, uiteraard nuttige, gegevens in Exact gevoerd en de artikelcode wordt volgens een standaard en goed te begrijpen manier opgesteld. Ook de huidige voorraad van het artikel wordt aangegeven.

- Voorraadtelling

Het is gebruikelijk dat periodiek de voorraden worden geteld. Dit kan met behulp van Exact. De voorraad in het systeem wordt dan vergeleken met de voorraad in het magazijn en verschillen worden genoteerd en op de gebruikelijke manier geboekt.

- Order picken

Dit is stap zes uit het verkoopproces. Aan de hand van de picklijst worden de goederen in het magazijn gepickt. De magazijnmedewerker kan op de picklijst aangeven wat het werkelijke aantal goederen is dat geleverd kan worden. Wanneer een klant bijvoorbeeld 10 dozen bestelt maar er zijn er om wat voor reden dan ook maar 9 in het magazijn dan schrijft de magazijnmedewerker dit op de picklijst. De picklijst vormt extra invoer om de pakbon te maken.

- Pakbon maken.

Dit is stap zeven uit het verkoopproces. Met het invoeren van de definitieve gegevens van de te leveren goederen kan de pakbon worden gemaakt. Zodra de pakbon is gemaakt is de order binnen Exact definitief geleverd. Op dit moment worden de goederen ook bij de voorraad in mindering gebracht. De pakbon wordt doorgaans meegestuurd met de goederen.

- Retour goederen

De elfde stap uit het verkoopproces is het retour ontvangen van goederen. De eerste vraag hierbij is of klanten van te voren dienen aan te geven dat ze goederen retour zenden en waarom ze dit doen. Indien goederen retour komen moet dit geregistreerd worden in Exact. Hierbij is het van belang om het aantal en bovenal de reden van de retourzending te noteren. Na de goederen retour te hebben ontvangen kunnen er andere (vervangende) goederen opgestuurd worden of (een deel van) de order kan gecrediteerd worden.

#### 5.4.4: Het financieel administratieve proces

De drie belangrijkste processen binnen Exact, verkoop, inkoop en voorraadbeheersing zijn nu behandeld. Het volgende proces binnen Exact dat behandeld wordt is het proces van de financiële administratie. Bij de financiële administratie zijn onder andere de facturering van verkooporders, de betaling van inkooporders, debiteuren- en crediteurenbeheer en incasso. Hoewel de financiële administratie niet een doorlopend proces op zich zelf is, is het wel doorweven bij bijna alle andere processen van een organisatie. Dit komt in Exact ook tot uitdrukking zoals blijkt uit de flowchart.

In onderstaande flowchart staan een aantal financiële stappen in het donkergroen aangegeven. De laatste stap is blauw, dit betreft de betaling waarmee het proces ook afgelopen is.



Figuur 13: Factureren in Exact (Exact Globe 2003)

Het proces financiële administratie in Exact

- Facturering en betaling verkooporders

In Exact moeten orders die geleverd zijn apart gefactureerd (Exact spreekt van verrichten) worden. In de regel zal dit door iemand van de afdeling financiële administratie gebeuren omdat de verkopers hiertoe geen rechten hebben. Nadat een order is gefactureerd moet deze worden verricht. Hierbij wordt de factuur daadwerkelijk uitgeprint en kan deze verstuurd worden naar de klant. Vervolgens moet de klant betalen. Het betalen van de verkooporder kan door de klant zelf gedaan worden. Hier kan door middel van debiteurenbeheer controle op worden uitgeoefend zodat dit ook tijdig gebeurt. Een andere mogelijkheid is een incassoregeling. Betaalde orders zijn via orderhistorie en verscheidene financiële overzichten nog op te roepen.

- Incasso verkoopfacturen

De interne klanten en ook veel externe klanten hebben een automatische incasso ondertekend. Dit houdt in dat zij Straatsma toestaan om het bedrag van de factuur automatisch van hun rekening te laten boeken. Vaak zit er wel een maximum verbonden aan het bedrag dat via incasso automatisch afgeboekt wordt. Dit om te voorkomen dat de klant zelf ineens met heel weinig geld op de rekening achterblijft. In het geval dat de rekening het incassomaximum overschrijdt wordt er contact met de klant opgenomen om te bespreken hoe dit opgelost kan worden.

- Debiteuren- en crediteurenbeheer

In Exact kunnen de debiteuren en crediteuren worden bijgehouden. Naast een ordergeschiedenis per debiteur en openstaande rekeningen of facturen bestaat de mogelijkheid om debiteuren te blokkeren wanneer zij bijvoorbeeld een betalingsachterstand hebben. Ook leveranciers die bijvoorbeeld geen constante kwaliteit of betrouwbare levertijden kunnen volhouden kunnen op deze manier geblokkeerd worden. Met behulp van het debiteurenbeheer kan er bijgehouden worden wanneer een klant een betalingsherinnering dient te ontvangen.

- Boeken inkoopfactuur

Zodra de bestellende goederen ontvangen zijn wordt er een factuur ontvangen en dient deze geboekt te worden. Hier wordt een koppeling gemaakt met de ontvangstbon en kan er direct worden gecontroleerd of het aantal en de prijs klopt.

- Betaling inkooporders

Het betalen van inkooporders kan ook via Exact gedaan worden.

- Facturen algemene kosten

De facturen van algemene kosten zoals de kosten voor de telefoon, kantine en het gebouw worden door de afdeling financiële administratie op het juiste grootboek geboekt.

- Grootboek

In het grootboek zitten verschillende grootboekposten waarop elke boeking wordt bijgehouden. In Exact zijn verschillende overzichten op te roepen waarin financiële informatie is terug te vinden. In Exact worden boekingen van bijvoorbeeld verkoop en inkoop automatisch naar een grootboek rekening geschreven. Door middel van (tegengestelde) boekingen kan hier iets worden gewijzigd.



- Verlies en winst rekening (V&W)

De verlies en winst rekening is een soort samenvatting waarin alle grootboekposten met het totaalbedrag in staan en waaruit blijkt hoe de in en uitgaande geldstromen in elkaar steken. Doordat alle boekingen al naar een grootboekrekening worden geschreven is dit een samenvatting waar niks in kan worden aangepast. Dat dient te worden gedaan door middel van een nieuwe en wellicht tegengestelde boeking naar een grootboekrekening.

- Salarisadministratie

De salarisadministratie hangt nauw samen met het Human Resource Management proces waarin de salarisopbouw per werknemer is vastgelegd, evenals de vakantiedagen, vrije dagen en ziekte verzuim.

#### 5.4.5: Het Human Resource Management proces

Het Human Resources Management (HRM) proces binnen Exact biedt de mogelijkheid om gegevens bij te houden van het personeel. Hierbij valt onder andere te denken aan:

- Algemene gegevens (naam, adres, woonplaats etc.)
- Functie
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Salarisopbouw
- Functioneringsgesprekken
- Scholing en opleiding
- Vakantie en andere vrije dagen
- Ziekte verzuim

Het is lastig om te spreken van een apart HRM proces in de zin van een verkoop of inkoop proces. De HRM module bevat zoals zojuist vermeld alle mogelijkheden om per personeelslid belangrijke gegevens bij te houden.

Het voordeel van de HRM module is dat alle gegevens centraal in het systeem staan. Ook de rechten binnen Exact om bepaalde zaken in te zien of te wijzigen kunnen per personeelslid geregeld worden. Deze zijn gekoppeld aan de functie(s) van het personeelslid.

#### 5.4.6: Het Customer Relations Management proces

Het Customer Relationship Management (CRM) proces ligt als het ware als een warme deken over de bedrijfsprocessen heen. In Exact is er ruime mogelijkheid om de klantrelaties te onderhouden. Eigenlijk kan er, net als bij het HRM proces, niet gesproken worden over een apart CRM proces maar eerder over verschillende activiteiten waarmee op een gestructureerde manier de relatie met de klant kan worden onderhouden.

Binnen Exact kunnen nieuwe type activiteiten worden aangemaakt. Het is belangrijk een onderscheid te hebben in activiteiten zodat niet alles op een grote hoop komt te liggen. Aan de andere kant is het wel zo dat een te uitgebreide verzameling activiteiten er voor kan zorgen dat de medewerkers door de bomen het bos niet meer zien. Aan een klant kunnen een of meerdere activiteiten worden gekoppeld.

Het onderstaande gedeeltelijke screenshot van Exact laat zien dat er zes verschillende activiteiten zijn aangemaakt door Straatsma en dat er binnen de CRM module op type, prioriteit, status en datum kan worden gezocht. Er kunnen nog meer activiteiten worden toegevoegd.

The screenshot displays the search interface for the CRM module in Exact. It includes several filter fields: 'Type' set to 'Alle', 'Prioriteit' set to 'Alle', 'Status' with radio buttons for 'Alle' (selected), 'Open', and 'Gerealiseerd', 'Aangemaakt' with a date '09-07-2007', 't/m' with a date '16-07-2007', and a checkbox for 'Alle'. Below these filters, a section titled 'Activiteiten' contains a horizontal list of buttons representing different activity types: '(0) - Bellen', '(0) - Klacht', '(0) - To do', '(0) - Acquisitie', '(0) - Bezoek', and '(0) - Bedrukking'.

*Figuur 14: CRM activiteiten binnen Exact (Exact 2003)*

De activiteiten die voor Straatsma van belang zijn, zijn:

- Bellen
- Klacht
- To do
- Acquisitie
- Bezoek
- Bedrukking

Deze activiteiten bieden de mogelijkheid om per klant bij te houden welke acties ondernomen zijn of nog ondernomen moeten worden. Een bijkomend voordeel dat Exact biedt is dat er een geschiedenis wordt bijgehouden qua activiteiten. Zo kan er na enige tijd nog worden teruggezocht naar een activiteit. Dit zorgt ervoor dat het niet meer aankomt op de kennis van klanten en activiteiten maar dat deze informatie via het systeem op elk moment door alle medewerkers ingezien kan worden. Dit levert een meer klantgerichte benadering, de klant krijgt het idee dat ongeacht wie hij aan de lijn heeft diegene hem en zijn klantgeschiedenis goed kent. Een tweede voordeel van deze historie per klant is dat er bewijs is van eventuele acties die door Straatsma zijn ondernomen ten behoeve van de klant, mocht dit nodig zijn.

### **5.5: Gebruik Exact bij Straatsma**

In deze paragraaf zoeken we een antwoord op de vraag hoe Exact bij Straatsma geïmplementeerd kan worden. Waar het vooral om draait is de vraag of er vanuit de processen en procedures naar het systeem gekeken en ontworpen moet worden of dat de processen en procedures juist vanuit het systeem ontwikkeld en bepaald worden. Hiermee beantwoorden we onderzoeksvraag 16.

16. Hoe kun je een niet-klant-specifiek systeem als Exact gebruiken voor een klantgerichte organisatie als Straatsma?

Het software systeem Exact is niet-klant-specifiek, het is een vast pakket dat in principe bij elk bedrijf geïnstalleerd kan worden. Aangezien het software pakket wel een aantal zaken qua processen en procesgang voorschrijft roept dit de vraag op hoe dit pakket bij Straatsma het best geïmplementeerd kan worden.

Moeten de processen van Straatsma gemodelleerd worden naar Exact of moet er, met behulp van speciaal geschreven programmatuur, in Exact iets worden toegevoegd zodat de processen in Exact overeenkomen met de processen van Straatsma? Ons antwoord op deze vraag is dat het een het ander niet uitsluit. Het is niet zwart of wit. Een aantal unieke procesonderdelen zijn met een speciaal softwarepakket toegevoegd aan Exact. Bijvoorbeeld het gebruik van het public warehouse is toegevoegd aan Exact. Aan de andere kant zijn er ook bepaalde procesactiviteiten die vanuit Exact zijn geïmplementeerd in de processen van Straatsma. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van picklijsten. Deze worden nadat een order is ingevoerd afgedrukt en doorgegeven aan het magazijn. Daar worden de goederen gepickt en eventuele fouten worden op de lijst aangegeven. De magazijnmedewerker brengt de lijst terug naar de verkoopafdeling en deze voeren de veranderingen in en printen de definitieve pakbon.

Zoals eerder vermeld wordt Exact ingevoerd bij Straatsma ten tijde van dit onderzoek. Het blijkt dat sommige zaken in theorie prachtig werken maar in de praktijk toch voor enige strubbelingen zorgen. Een sprekend voorbeeld is de zojuist behandelde picklijst. Vanuit Exact is geïmplementeerd dat eerst de goederen gepickt moeten worden en de

gecontroleerde picklijst zorgt voor een foutloze pakbon. Dit klinkt logisch, de klant ontvangt een pakbon met daarop precies de goederen die hij heeft ontvangen. En ook in het systeem staat precies wat is verzonden naar de klant. In de praktijk echter werkt het niet helemaal zo soepel als de theorie doet vermoeden. De onderlinge afhankelijkheid van de afdeling magazijn en de afdeling verkoop zorgt ervoor dat de magazijnmedewerker de goederen heeft gepickt en de picklijst inlevert bij de afdeling verkoop. Deze afdeling verzorgt de pakbon maar meestal kan dit niet direct gebeuren en de magazijnmedewerker moet hier dus op wachten of verder gaan met andere werkzaamheden. Bovendien staat er een pallet of rolcontainer met goederen in zijn magazijn waar geen formulier bij zit. Dit brengt het gevaar met zich mee dat wanneer de pakbon niet diezelfde dag geprint wordt de magazijnmedewerker, die heel veel goederen per dag door zijn handen krijgt, op een gegeven moment niet meer zeker weet welke pallet en welke pakbon bij elkaar horen. Dit kost extra tijd omdat dit door de magazijnmedewerker gecheckt moet worden.

Het probleem van de pallet zonder formulier wordt op dit moment bij Straatsma opgevangen door een dubbele picklijst mee te geven. De kopie kan dan als tijdelijke aanduiding op de pallet worden bewaard.

### **5.6: Conclusie**

In dit hoofdstuk hebben we een beeld gegeven van het software systeem Exact. We begonnen onze uitleg met de noodzaak van een dergelijk software programma en vervolgens hebben we een korte uitleg gegeven over het programma. Nadat we het voordeel van procesbeschrijving voor het werken met Exact duidelijk hebben gemaakt, hebben we per proces een uitleg gegeven van de verschillende activiteiten of processtappen. Achtereenvolgens zijn het verkoopproces, het inkoopproces, het voorraadbeheerproces, het financieel administratieve proces, het HRM proces en het CRM proces door ons behandeld. Wat we duidelijk hebben gemaakt in dit hoofdstuk is dat deze processen samenhangen doordat verschillende activiteiten van de processen achtereenvolgens plaatsvinden. Het financieel administratieve proces vindt veelal als laatste plaats.

Met deze kennis van het software systeem Exact op zak en de, in de vorige hoofdstukken beschreven, kennis van Straatsma en de verschillende literatuur over de processen kunnen we in het volgende hoofdstuk beginnen met het ontwerpen van de processen en procedures voor Straatsma.

## **Hoofdstuk 6: Ontwerp en implementatie**

In dit hoofdstuk zoeken we een antwoord op onderzoeksvragen 17 tot en met 19. Voordat we daadwerkelijk met ontwerpen beginnen, ter beantwoording van de onderzoeksvragen 18 en 19, is het belangrijk dat we eerst duidelijk hebben hoe we processen en procedures kunnen en dienen te ontwerpen. Hiertoe gebruiken we vanuit de literatuur een methode om processen te ontwerpen. Bovendien maken we een keuze voor een modelleer notatie om de processen weer te geven in overzichtelijke schema's. Het antwoord op deze vragen staat in paragraaf 6.1 en vormt de beantwoording van onderzoeksvraag 17.

### **17. Hoe kunnen processen ontworpen worden?**

Nadat is vast komen te staan hoe we processen en procedures kunnen ontwerpen, kunnen we met het daadwerkelijke ontwerpen beginnen. Met behulp van de Business Process Modeling Notation (BPMN) modelleren we de processen verkoop, inkoop, opslag of magazijn, financiële administratie, HRM en CRM. We gebruiken de techniek van swimlanes omdat deze ervoor zorgt dat bij een proces direct duidelijk wordt welke taken en bevoegdheden bij welke afdeling of functie liggen. Het belang hiervan ligt in het scheppen van duidelijkheid voor de bedrijfsvoering zoals naar voren kwam in de probleemstelling van dit onderzoek. Met deze ontwerpen, die we in paragraaf 6.2 beschrijven, beantwoorden we onderzoeksvraag 18.

### **18. Hoe worden de processen van Straatsma ontworpen om de strategie te volgen?**

Bij de beantwoording van onderzoeksvragen 7, 8, 9 en 11 zijn een aantal procedures naar voren gekomen waarvan een heldere en eenduidige beschrijving noodzakelijk is. Verder zijn er bij het ontwerpen van processen verschillende procedures naar voren gekomen waarbij eveneens een beschrijving nodig is. In paragraaf 6.3 leggen we allereerst een standaard layout uit, die we gebruiken bij het ontwerpen van de procedures. Vervolgens geven we een overzicht van de procedures die beschreven moeten worden. Tenslotte beschrijven we als voorbeeld een van de procedures. Met hetgeen hiervoor beschreven beantwoorden we onderzoeksvraag 19.

### **19. Hoe worden de procedures van Straatsma ontworpen worden om de strategie te volgen?**

#### **6.1: Procesontwerpen in theorie**

In deze paragraaf zoeken we een methode om processen te ontwerpen. Hiervoor kijken we naar verschillende theorieën ten einde onderzoeksvraag 17 te kunnen beantwoorden.

### **17. Hoe kunnen processen ontworpen worden?**

Procesontwerp is vaak onderdeel van een verbeteringsslag op het gebied van kwaliteit in een organisatie. Sinds de jaren 20 van de vorige eeuw zijn er vele methodologieën ontwikkeld die vandaag de dag nog worden gebruikt. In deze paragraaf geven we een overzicht van verschillende van deze methodologieën.

Aan het begin van de industriële revolutie in Amerika formuleerde Frederik W. Taylor zijn *Principles of Scientific Management* (Taylor, 1911) waarin hij beschrijft hoe organisaties hun structuur moesten vormgeven zodat zij om konden gaan met deze industriële revolutie. Organisaties die gemanaged worden door middel van een sterke scheiding van functionele gebieden hebben er veel moeite mee om zich aan te passen aan de veranderende omgeving (Bartlett, 1995). Daarom zijn er in de jaren hierna pogingen gedaan om deze functionele barrières te overstijgen.

#### 6.1.1: Total Quality Control (TQC) & Total Quality Management (TQM)

Vanaf de jaren twintig tot aan de jaren tachtig is door verschillende auteurs veel geschreven over Total Quality Control. Hun werk is nu bekend als Total Quality Management en is een methode van continue verbetering van de bedrijfsprocessen.

Joseph Juran heeft aan het begin van de jaren vijftig een boek geschreven over kwaliteitsmanagement in organisaties (Juran, 1951). Wat Juran benadrukt is dat ook het menselijke aspect van belang is bij kwaliteitsmanagement. Verder heeft hij het Pareto principe toegepast op kwaliteit (80% van de problemen worden veroorzaakt door 20% van de oorzaken).

Begin jaren zestig introduceerde Feigenbaum het concept van Total Quality Control bij General Electric (Feigenbaum, 1961). Hij benadrukte, net als Deming (Deming, 1982), dat kwaliteit de verantwoordelijkheid van iedereen binnen een organisatie is, dus zowel van het management als van het personeel.

Crosby heeft de zero defect methode geïntroduceerd (Crosby, 1979). Hij vindt het erg belangrijk dat kwaliteit gemeten wordt aan de hand van de kosten van kwaliteit (cost of quality) en de methode om kwaliteit te verbeteren is volgens hem de preventie van nonconformance (het niet nakomen van vereisten of normen). Deming spreekt Crosby tegen en vindt juist dat kwaliteit gemeten zou moeten worden door middel van een statistische analyse. Volgens Deming zijn bedrijfsprocessen onderhevig aan variatie en kan de kwaliteit van zo'n proces verbeterd worden door juist deze variatie te verminderen.

Naast ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement door Amerikaanse auteurs is er ook het een en ander ontwikkeld door Japanse auteurs. Ishikawa (Ishikawa, 1979) is de kwaliteitsgoeroe die de oorzaak en gevolg diagram heeft bedacht. Hij is legde de nadruk op het eenvoudig mogelijk maken van continue verbeteringen bijvoorbeeld door gebruik te maken van teamwork. Hij vertaalde en integreerde ideeën van Deming en Juran in de Japanse industrie.

Een andere bekende kwaliteitsmanagement methode is Kaizen, geïntroduceerd door Masaaki Imai (Imai, 1986). Kaizen is een continu verbeterproces en vertoont gelijkenissen met de PDCA cyclus van Deming. Binnen Kaizen worden verschillende technieken gebruikt waarvan de bekendste Just In Time (JIT) is. Bij JIT wordt efficiëntie nagestreefd door zodra er ergens in het proces een vraag ontstaat (naar grondstoffen bijvoorbeeld) direct aan deze vraag te voldoen door te leveren. Hierdoor worden voorraden teruggedrongen. Ook bij Kaizen speelt klanttevredenheid een grote rol.

De TQM methode, bestaande uit veel verschillende technieken heeft als basis het meten van het procesverloop en de kwaliteit met behulp van statistische methoden. Dit is ook de basis van de Six Sigma methode, die op sommige punten verbouwd op het TQM gedachtegoed.

#### 6.1.2: Six Sigma ( $6\sigma$ )

Six sigma is een methodologie die ontwikkeld is door Bill Smith in 1986 (Motorola, 2007) bij Motorola om systematisch processen te verbeteren door defecten weg te halen. Defecten zijn delen die geen lid zijn van de originele populatie. Sinds zijn ontwikkeling is six sigma onderdeel geworden van veel Total Quality Management initiatieven. Hoewel Smith delen van de methodologie origineel ontwikkeld heeft, is zijn werk gebaseerd op vele jaren onderzoek op het gebied van kwaliteitsverbetering en bouwt het voort op Quality Control en TQM.

Six sigma draait in essentie om een paar sleutel concepten:

- Critical to quality (CTQ): attributen die het meest belangrijk zijn voor de klant

- Defect: verzaken te leveren wat de klant wenst
- Process capability: wat je proces kan afleveren
- Variation: wat de klant ziet en voelt
- Stable operations: het waarborgen van consistente en voorspelbare processen om te verbeteren wat de klant ziet en voelt.
- Design for six sigma: ontwerpen om te voldoen aan de klantwens en het proces vermogen (process capability).

Six sigma kent twee sleutel methodologieën. Ten eerste DMAIC dat erop gericht is om een bestaand proces te verbeteren. De tweede methodologie is DMADV dat erop gericht is om nieuwe producten of processen te ontwerpen zodat dit leidt tot een meer voorspelbaar, volwassen en defect vrij performance. Beide methodologieën zijn sterk geïnspireerd op de PDCA cyclus van Deming.

**DMAIC:**

- *Define*, beslis welke doelen om processen te verbeteren aansluiten bij de klantwensen en bij de strategie van het bedrijf.
- *Measure*, voor metingen uit op het huidige proces en verzamel data voor toekomstige vergelijkingen.
- *Analyse*, analyseer de factoren om de relatie tussen en de causaliteit van deze factoren vast te stellen.
- *Improve*, verbeter of optimaliseer het proces uitgaande van de analyse en gebruikmakend van verschillende technieken zoals Design of Experiments.
- *Control*, controleer en beheer het proces en verbeter variaties voordat deze leiden tot defecten. Gebruik pilot runs of er achter te komen of het verbeterde proces ook daadwerkelijk doet wat de bedoeling is. Na de invoering van de verbetering van het proces moeten er continu metingen worden verricht en moeten controle mechanismen worden ingesteld.

**DMADV:**

- *Define*, definieer de ontwerpdoelen die overeenstemmen met de klantwensen en de bedrijfsstrategie.
- *Measure*, meet en identificeer CTQ's, de vermogens van producten en productieprocessen en risico schattingen.
- *Analyse*, analyseer om alternatieven te bedenken en te ontwerpen, creëer een ontwerp op een hoog niveau en evalueer het vermogen van het ontwerp om uiteindelijk het beste ontwerp te kiezen.
- *Design*, ontwerp de details en plan de detail verificatie. Bij deze stap kan simulatie nodig zijn.
- *Verify*, verifieer het ontwerp, regel pilot runs, implementeer het productie proces en geef de controle over aan de proces eigenaar.

Een andere methode die binnen Six Sigma gebruikt wordt is SIPOC. SIPOC staat voor Supplier (leverancier) Input (input) Process (proces) Output (resultaat) Customer (klant) en werkt volgens de volgende stappen:

- Zorg dat het team de ruimte en gelegenheid heeft om aanvullingen op het sipoc diagram aan te brengen (middels een flip-over bord, met post-it's of door een diagram op een plaat te projecteren).
- Begin met het proces, geef dit weer in vier tot vijf high-level stappen.
- Identificeer de outputs van dit proces.
- Identificeer de customers die de outputs zullen ontvangen
- Identificeer de inputs die nodig zijn om het proces goed te laten verlopen
- Identificeer de suppliers van de inputs die nodig zijn voor het proces.

Bij de Six Sigma methode draait het dus om de klant, het resultaat en het proces. De klant is ook erg belangrijk voor Straatsma. Six Sigma heeft, net als de methoden binnen TQM, procescontrole en beheersing door middel van statistiek als kern.

De manier waarop Six Sigma kwaliteitsmanagement in een organisatie professionaliseert is met behulp van speciale rollen. Op het gebied van Six Sigma worden namelijk, net als bij de oosterse vechtsporten, zogenaamde belts (banden) toegekend aan personen die binnen de organisatie met kwaliteitsmanagement bezig zijn. Dit gebeurt niet letterlijk maar in de vorm van een certificaat of diploma. Er zijn yellow belts, green belts, black belts en master black belts met elk een andere rol. Dit is een innovatieve vernieuwing ten opzichte van de eerdere kwaliteitsmanagement methoden.

Eind jaren tachtig en begin jaren negentig kwam de re-engineering beweging op gang. Veel academici en consultants zagen dat de traditionele functionele structuren binnen organisaties ervoor zorgden dat medewerkers hun operationele doelen nastreefden en hun divisionele activiteiten probeerden te optimaliseren in tegenstelling tot het nastreven van organisatiedoelen en het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Vanwege de grote acceptatie van BPR als handige methode voor het herontwerpen van bedrijfsprocessen wordt deze Business Process Reengineering methode uitgebreid besproken in subparagraaf 6.1.2.

#### 6.1.3: Business Process Reengineering

De opkomst van Business Process Reengineering, kortweg BPR, begint bij Michael Hammer. In 1990 schreef hij in een artikel in de Harvard Business Review dat de grootste uitdaging voor managers het verwijderen van activiteiten en werkzaamheden is, die geen waarde toevoegen voor de klant. Dit in tegenstelling tot het automatiseren van deze overbodige activiteiten zoals dat gebruikelijk was tot die tijd (Hammer, 1990). Dus, in plaats van bestaande processen te verbeteren moet er met een schone lei begonnen worden en gekeken worden welke activiteiten van belang zijn voor de klant. Vanuit deze startpositie kunnen de processen geheel opnieuw worden ontworpen en wordt voorkomen dat overbodige procesmatige rompslomp van vroeger ook in de nieuwe processen meegenomen wordt.

Hammer omschrijft BPR als volgt (Hammer en Champy 1993):

*“...the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed.”*

Vertaald naar het Nederlands is BPR: “...de fundamentele bezinning over en het radicale herontwerp van bedrijfsprocessen om drastische verbeteringen in kritische eigentijdse prestatie indicatoren te realiseren zoals kosten, kwaliteit, service en snelheid.

Rond dezelfde tijd als Hammer publiceerde Davenport en Short (Davenport en Short, 1993) in de Sloan Management Review een artikel waarin zij over de term “process innovation” gebruiken. Volgens Davenport en Short houdt process innovation het volgende in:

*“...encompasses the envisioning of new work strategies, the actual process design activity, and the implementation of the change in all its complex technological, human, and organizational dimensions.”*

Proces innovatie houdt dus in, vrij vertaald van Davenport en Short, het voorzien van nieuwe strategieën van werken, het daadwerkelijke procesontwerp en de implementatie van de veranderingen in de complexe technologische, menselijke en organisatorische dimensies.

BPR is behoorlijk radicaal in het herontwerp van een bedrijf. Een aantal grote bedrijven heeft in het implementeren van BPR een aantal principes gehanteerd die ervoor kunnen zorgen

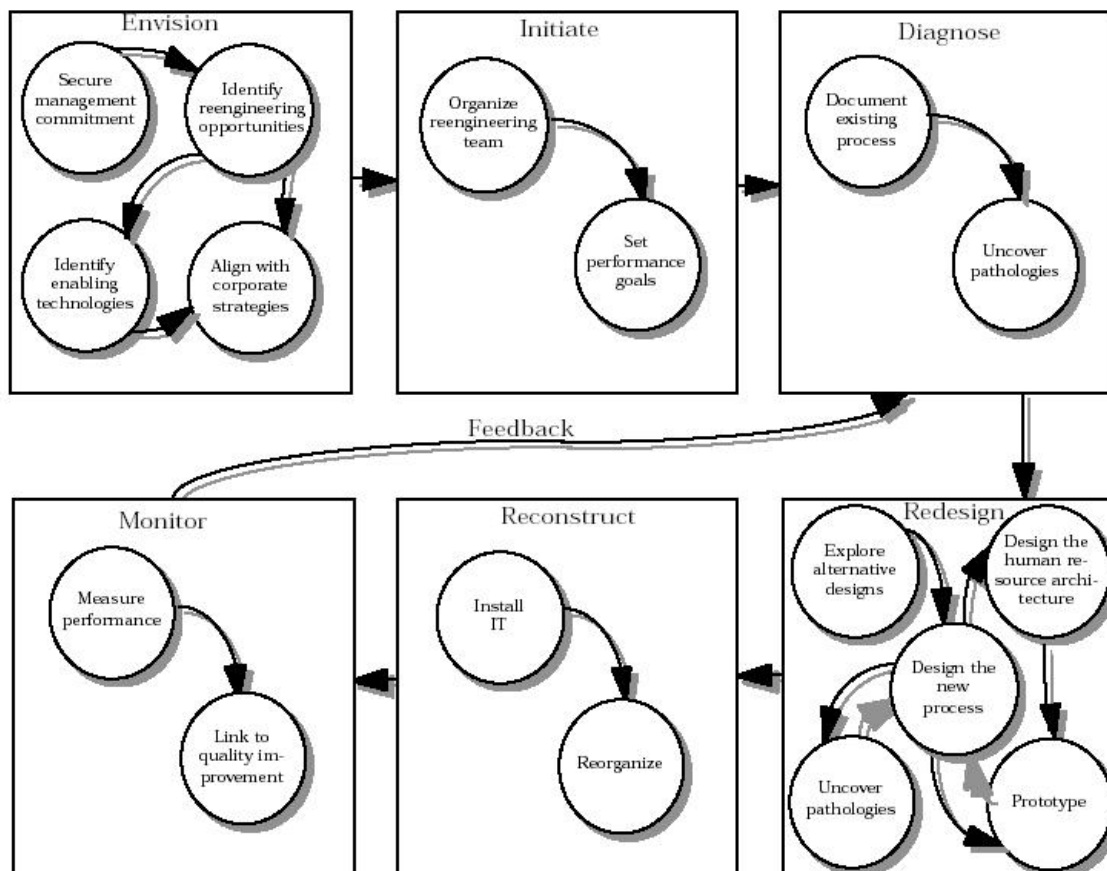
dat andere bedrijven gemakkelijker met BPR kunnen starten. Hammer (1990) beschrijft in totaal zeven van dit soort principes die bij BPR van toepassing zijn als volgt:

- Organiseer rondom resultaten en niet rondom taken
- Zorg dat diegene die het resultaat gebruiken ook het proces uitvoeren
- Zorg dat diegene die de informatie produceert deze ook verwerkt
- Behandel geografisch wijd verspreide resources alsof zij gecentraliseerd zijn
- Link parallelle activiteiten in plaats van hun resultaten te integreren
- Laat beslissingen nemen waar het werk wordt verzet en zorg voor controle op het proces
- Bemachtig de informatie één keer en bij de bron

Er zijn verschillende methodologiën op het gebied van BPR implementatie. Een methodologie om BPR te implementeren die goed inzicht geeft hoe de implementatie van BPR gedaan kan worden is de Process Reengineering Life Cycle (de levenscyclus van proces herontwerp), kortweg PRLC. Deze methodologie, beschreven door Guha et.al. in 1993, behelst 6 stadia van proces herontwerp.

1. Voorzie nieuwe processen
2. Initieer de verandering
3. Proces diagnose
4. Proces herontwerp
5. Reconstructie
6. Proces bewaking

De zes stappen, en de verschillende activiteiten per stap, van de PRLC worden in figuur X schematisch weergegeven. Het op een radicale manier herontwerpen van bedrijfsprocessen vraagt om de steun van het top management. Het zijn deze topmanagers die de eerste stap zetten in het herontwerpproject.





*Figuur 15: Schematische weergave PRLC (Simon, 1994, pagina 17)*

In de eerste stap, het voorzien van nieuwe processen, is het de taak van het topmanagement om de herontwerp inspanningen in een lijn te brengen met de strategie en de doelen van het bedrijf. Dit komt overeen met dit onderzoek naar processen en procedures binnen Straatsma, nadat Straatsma vorig jaar een nieuwe strategie heeft aangenomen. De steun van het senior management is eveneens onontbeerlijk in het herontwerp van processen en deze moet dan ook in deze eerste stap al worden verkregen. Gezien de relatief kleine omvang van de organisatie Straatsma en het ontbreken van vele management lagen valt bij het senior management te denken aan de afdelingsmanagers van verkoop, inkoop en magazijn. Verder worden in deze eerste stap de belangrijkste processen geïdentificeerd en wordt de informatie technologie die een dergelijke verandering mogelijk maakt nader bekeken.

Tijdens de tweede stap van de PRLC wordt het herontwerp team samengesteld. Hiervoor worden medewerkers van verschillende onderdelen van het bedrijf samengevoegd, eventueel met externe verander managers. Ook het plan van aanpak voor het herontwerp wordt opgesteld. Als laatste worden in deze fase de prestatiedoelen vastgesteld. De Balanced Score Card kan gebruikt worden om de prestaties te meten op de gebieden financiën, klanttevredenheid, interne processen en organisatorisch leren en innovatie. De manier van prestatiemeten wordt ook bij Straatsma gebruikt.

De diagnose van de bestaande processen en het in kaart brengen van verborgen of ongeschreven regels, normen en waarden zijn de drie activiteiten binnen de derde stap. Deze stap is erg belangrijk voor het succes van de herontwerp inspanningen door het grote belang voor proces herontwerp.

De vierde stap is het daadwerkelijke herontwerp van de processen. Er zijn verschillende manieren waarop een proces ontworpen kan worden en het verkennen van deze methodes is dan ook onderdeel van deze stap. Bij het ontwerpen van processen speelt telkenmale de vraag of en hoe een activiteit gedaan moet worden binnen een bepaald proces. De structuur van het proces en de informatie technologie die het proces mogelijk maakt worden in deze stap ook onder de loep genomen. Het menselijke aspect van het proces wordt in deze stap ook behandeld. Er wordt gekeken naar functies, team management technieken, organisatorisch leren, prestatie beoordeling en beloningsstructuren. Verder is bij het ontwerp van processen 'prototyping' een goede techniek om direct feedback te krijgen over de progressie en acceptatie van het herontwerp. Hierdoor kan het herontwerp team en het top management veranderingen aanbrengen in het ontwerp voordat er een definitief ontwerp gekozen wordt. Veel processen worden tegenwoordig ondersteund door een informatie technologie platform of systeem. De selectie van een dergelijk systeem behoort ook tot deze stap.

De vijfde stap is de reconstructie. Het daadwerkelijke veranderen en deze verandering vastleggen binnen de organisatie. Het installeren en implementeren van een gekozen IT systeem en het reorganiseren van activiteiten binnen het bedrijf zijn de grote bezigheden tijdens deze stap.

De zesde en laatste stap is het monitoren of in de gaten houden van de processen om te zorgen dat de prestaties en het bijdragen aan de kwaliteit van de processen gewaarborgd is. Het meten van de prestaties gebeurt zoals al eerder gemeld aan de hand van de Balanced Score Card. Deze stap vormt een terugkoppeling naar de derde stap in herontwerpen van processen, de diagnose van de huidige situatie.

Romney en Steinbart (2003) schrijven dat BPR een uitdagend avontuur is voor een bedrijf. Niet alleen moet een bedrijf als het ware opnieuw bedacht worden maar het personeel moet de oude methoden van werken opgeven en nieuwe taken aanleren en gaan werken volgens nieuwe methoden. De verschillende obstakels die een bedrijf tegenkomt in het herontwerp van processen zijn volgens Romney en Steinbart (2003):

- Traditie. Oude bedrijfsprocessen zijn vaak moeilijk te veranderen omdat dit samenhangt met de bedrijfscultuur en overtuigingen van het personeel.
- Weerstand van betrokkenen. Er is altijd weerstand tegen verandering, in het bijzonder tegen radicale verandering.
- Tijd restricties. Herontwerp van processen duurt vaak 2 jaar of langer
- Kosten. Het kost veel geld om een goede analyse te maken van een bedrijf
- Het ontbreken van ondersteuning van het management
- Risico. Het herontwerpen kan goed gaan, maar zo niet dan kan het wel eens verkeerd aflopen met het bedrijf
- Scepticisme. Informatie technici zien BPR als een oude ontwikkelingsbenadering in een nieuw jasje.
- Training en omscholing. Omdat het bedrijf als het ware opnieuw ontworpen wordt dient (een gedeelte) van het personeel omgeschoold te worden. Dit duurt vaak lang en kost veel geld.
- Controle. Een belangrijk onderdeel van informatie systemen is de controle. Er moet zorg gedragen worden voor behoud van deze controle of er moeten nieuwe controle mogelijkheden worden ingebouwd.

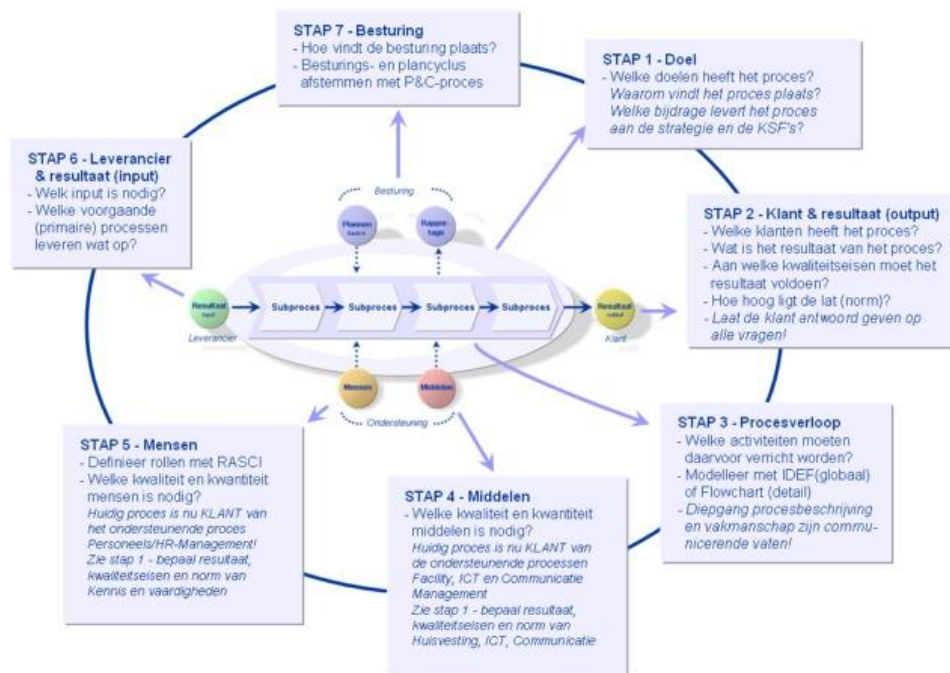
Een van de grootste kritieken op de BPR methode is dat deze weinig rekening houdt met het menselijke aspect binnen een bedrijf en zich meer focust op efficiëntie en technologie. BPR wordt tegenwoordig snel geassocieerd met het (massa) ontslag van medewerkers. Omdat processen efficiënter worden is dit inderdaad vaak het resultaat.

Aan het begin van de twintigste eeuw beschrijft Nieuwenhuis (2006) het ontwerpen van processen. In zijn methode wordt meer gekeken naar de mensen binnen een proces en de verschillende rollen die zij vervullen en waarbij de klant of afnemer van het proces belangrijker. Deze methode is intuïtief goed te begrijpen en makkelijk om toe te passen. Daarom wordt deze methode in subparagraaf 6.1.3 uitgebreider besproken.

#### 6.1.4: Procesontwerp volgens Nieuwenhuis

In zijn (internet-)boek beschrijft Nieuwenhuis (2006) het ontwerpen van processen in 7 stappen. Deze stappen worden in de onderstaande figuur duidelijk gekoppeld aan het proces.

1. Vaststellen doel van het proces
2. Bepalen wie de klant van het proces is
3. Beschrijven procesverloop
4. Middelen
5. Mensen
6. Leveranciers
7. Besturing



Figuur 16:Proces ontwerpstappen (Nieuwenhuis, 2006)

### Vaststellen van het doel

De eerste stap is het vaststellen van het doel van het proces. Door dit doel te koppelen aan de organisatiedoelen en kritieke succesfactoren wordt de toegevoegde waarde van het proces geborgd. Het is belangrijk om te bepalen welke bijdrage het proces levert aan het beleid. De doelstellingen van de organisatie zijn voor 2006-2008 als volgt (Pluygers 2006):

- Genereren van omzet en winst
- Genereren inkoopvoordeel door samenwerking
- Uitbreiden marktpositie
- Introductie productinnovaties
- Groeien door overname concurrentie
- Excellente service

Deze doelstelling worden door middel van de Balanced Score Card concreet en meetbaar gemaakt. Kritieke succes factoren worden door Nieuwenhuis (2006) gedefinieerd als kenmerken van de organisatie of van de omgeving die essentieel zijn voor de levensvatbaarheid en het succes van de organisatie. Laudon en Laudon (2002) definiëren kritieke succes factoren als een klein aantal eenvoudig te identificeren operationele doelen, gesteld door de organisatie, de manager, de industrietak of de omgeving, waarvan wordt geloofd dat wanneer deze worden behaald dat zij succes garanderen voor de organisatie. Pluygers(2006) beschrijft dat binnen de kritieke succes factoren ook de kerncompetenties worden meegenomen. De kerncompetenties van Straatsma zijn als volgt:

- Het leveren van klantspecifieke verpakkingen.
- Het gebruik maken van het netwerk van Beko.
- Het voordelig inkopen van verpakkingsmaterialen.
- Het servicegericht zijn naar in- en externe klanten.
- Het innoveren/technisch ontwikkelen.

De doelen van de processen moeten dus gekoppeld worden aan deze organisatiedoelen en bij het ontwerp dient rekening gehouden te worden met de kerncompetenties van Straatsma. Ook dient er rekening gehouden te worden met de kernwaarden van het personeel. Wat

Straatsma wil zijn is van belang bij de houding van het personeel. Deze kernwaarden zijn als volgt gedefinieerd:

1. Betrouwbaar.
2. Betrokken.
3. Deskundig.
4. Doelgericht.

#### Bepalen klant (output)

De tweede stap in het ontwerp van processen is het bepalen wie de klant van het proces is. De klant is diegene die aan het eind van het proces de output afneemt. Belangrijke vragen zijn wat de klant wil en welke eisen hij stelt aan het product en/of de dienst. Door van tevoren vast te stellen wat de klant wil, worden de resultaten leidend voor het ontwerp van het proces. Het is belangrijk dat Straatsma deze stap goed uitvoert omdat zij zich aan het omvormen is tot klantgerichte organisatie (Pluygers, 2006).

#### Procesverloop

Het beschrijven van het procesverloop is de derde stap in het ontwerp van een proces. Dit splitst het proces in kritische activiteiten of processtappen. Met het weergeven van het procesverloop in een schema kan een volledig overzicht van de organisatie of een deel daarvan worden gegeven in slechts een of enkele plaatjes. Schema's zijn sneller op te stellen dan beschrijvingen en ook eenvoudiger aan te passen.

Een schematische weergave van de bedrijfsprocessen biedt verschillende voordelen (Jans e.a., 2001a). Naast een overzicht van en inzicht in de verschillende activiteiten van een proces kunnen dergelijke schema's ook gebruikt worden voor:

- De beoordeling van de doelmatigheid van procedures.
- Het verkrijgen van inzicht in de consequenties van procedurewijzigingen
- De overdracht van kennis

Jans e.a. (2001a) schrijven dat schema's makkelijk leesbaar moeten zijn om aan de doelstellingen van overzichtelijkheid en inzichtelijkheid te kunnen voldoen. Er worden door Jans e.a. (2001a) zes punten beschreven die de leesbaarheid van een schema bevorderen:

- Een ruime en evenwichtige opzet
- Een schema dat volgens een vast stramien is opgebouwd, namelijk van boven naar beneden en van links naar rechts
- In een schema een beperkt aantal aspecten, gewoonlijk drie, op nemen
- Vaste regels stellen voor de lijnen die de symbolen met elkaar verbinden
- Een toelichtende tekst op te nemen waar dat nodig is, bijvoorbeeld in de vorm van trefwoorden

Voor het maken van een schema om het procesverloop in kaart te brengen wordt vaak gebruikt gemaakt van vaste methodes of technieken. Met het gebruik hiervan wordt tegemoet getreden aan de zojuist genoemde punten om de leesbaarheid van een schema te bevorderen. Veel gebruikte methodes zijn flow-charts en IDEF0. Voor globale procesbeschrijvingen kan de IDEF0 techniek het beste gebruikt worden omdat deze compact is. Wanneer het procesverloop in detail wordt ontworpen zijn flow charts beter te gebruiken omdat deze uitgebreider zijn. Ook een structured analysis en het gebruik van data flow diagrams (Laudon & Laudon 2002) is een methode om het procesverloop in kaart te brengen. Een standaard methode die veel gebruikt wordt voor het weergeven van bedrijfsprocessen is de Business Process Modeling Notation.

De Business Process Modeling Notation (OMG, 2006), kortweg BPMN, is een standaard methode ontwikkeld door het Business Process Management Initiative. BPMN is een begrijpbare methode voor het weergeven van bedrijfsprocessen waardoor alle gebruikers het proces goed kunnen gebruiken. BPMN definieert een Business Process Diagram (BPD).

Deze is gebaseerd op flowchart technieken die gericht zijn op het maken van grafische modellen van bedrijfsprocessen. Een Business Process Model is een netwerk van grafische objecten welke activiteiten voorstellen en de "flow controls" die hun volgorde bepalen. Het voordeel van de BPMN is dat het een gestandaardiseerde methode is die gebruikt maakt van bekende symbolen voor de verschillende onderdelen van een bedrijfsproces waardoor het modellen oplevert die door de meeste mensen goed te begrijpen zijn.

Wegens het gebruiksgemak van schema's gemaakt met de BPMN techniek en het intuïtieve begrip van dit soort schema's kiest de auteur ervoor om het procesverloop weer te geven met behulp van de BPMN techniek. Een uitgebreide uitleg van de BPMN staat in subparagraaf 6.1.3.

#### Middelen

In de vierde stap van het ontwerpen van processen worden de middelen die gebruikt worden bij het proces aangeduid. Middelen zijn geen input maar een breed scala aan facilitaire voorzieningen die ingezet worden bij het proces. Hierbij valt te denken aan ICT of facility.

#### Mensen

Bij het ontwerpen van processen is het toewijzen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan mensen een kernactiviteit. Hiervoor kan het functiegebouw van Straatsma, beschreven is in subparagraaf 2.1.1., als basis dienen. Nieuwenhuis(2006) adviseert het gebruik van de RASCI techniek om rollen toe te wijzen.

De RASCI techniek onderscheidt vijf rollen van mensen in een proces.

- Responsible (verantwoordelijk voor het resultaat)
- Accountable (kan verantwoordelijke ter verantwoording roepen, klant)
- Supportive (ondersteund bij het proces, voert werk uit)
- Consulted (kan vooraf om informatie en hulp gevraagd worden)
- Informed (wordt achteraf geïnformeerd over het resultaat)

De eerste rol is die van verantwoordelijke (Responsible) voor het resultaat. Dit is de persoon die eigenaar is van het proces en uiteindelijk het resultaat moet goedkeuren. De volgende rol die gedefinieerd wordt is de persoon die de uitvoerder van het proces ter verantwoording kan roepen (Accountable), dit is de klant of afnemer van het proces. Het kan om een interne klant gaan maar uiteraard ook om een externe klant. De ondersteunende rol is de derde rol die gedefinieerd wordt (Supportive), dit is iemand die de uitvoerder van het proces ondersteund en helpt. De vierde rol is die van geconsulteerde (Consulted). Deze persoon heeft vooraf invloed op proces, hem wordt om informatie en andere input gevraagd om het proces goed te laten verlopen. De vijfde en tevens laatste rol die bij de RASCI techniek wordt erkent is de rol van geïnformeerde (Informed). Nadat het proces is afgerond wordt deze persoon geïnformeerd over het proces en de uitkomsten. Hij heeft dus geen invloed op het proces en de uitkomsten.

De mensen worden 'geleverd' door het ondersteunende proces human resource management. Voor Straatsma is het belangrijk dat processen en procedures worden vastgelegd maar het blijft belangrijk dat de medewerkers eigen initiatief en verantwoordelijkheid kunnen ontplooiën (Pluygers 2006).

#### Bepalen leveranciers (input)

In de zesde stap van het ontwerpen van een proces wordt de input bepaald die nodig is om het proces goed te laten verlopen. Bij het bepalen van de input en de leverancier van deze input kan het gaan om een externe leverancier of een interne leverancier. Bij de input kan het dus gaan om de output van een ander bedrijfsproces.

### Besturing

Als zevende punt van procesontwerp noemt Nieuwenhuis de besturing. Besturing gebeurt vaak in de vorm van de PDCA cyclus (plan-do-check-act, Deming). Derhalve beschrijft het aspect besturing de kaders en voorschriften die van toepassing zijn op het proces. De PDCA cyclus zit als het ware over de Balanced Scorecard heen. In de Balanced Scorecard wordt een doel concreet gemeten en wordt bepaald wat het doel is voor de volgende periode. Met behulp van de PDCA cyclus wordt er naar dit doel toegewerkt en teruggekoppeld naar de Balanced Scorecard om te kijken in hoeverre de doelstelling behaald is.

### 6.1.5: Business Process Modeling Notation

Zoals beschreven is de BPMN een gebruiksvriendelijke modelleertaal om bedrijfsprocessen weer te geven. Een Business Process Diagram bestaat uit een set grafische elementen die zo ontworpen zijn dat ze herkenbaar zijn voor bijna iedereen. De grafische elementen in een BPD zijn ingedeeld in vier categorieën die gebruikt worden bij het modelleren van bedrijfsprocessen. Deze vier categorieën zijn:

- Flow objects
- Connecting objects
- Swimlanes
- Artifacts.

### Flow objects

De categorie flow objects bestaat uit de drie kernelementen event (gebeurtenis), activity (activiteit) en gateway (poort). Doordat er maar drie kernelementen zijn is het eenvoudig voor iedereen die een proces moet modelleren of begrijpen.

Een event wordt weergegeven met een cirkel en staat voor iets dat gebeurt tijdens een proces. Deze events beïnvloeden de flow van het proces. Meestal hebben de events een oorzaak (trigger) of een impact (resultaat). Er zijn bij BPMN drie events gedefinieerd, op basis van wat ze doen binnen het proces: start, intermediate en einde.



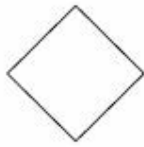
*Figuur 17: Events start, intermediate en einde. (White, 2003, pagina 2)*

Een activiteit wordt weergegeven met een rechthoek waarvan de hoekjes zijn afgerond en vertegenwoordigt het werk dat verricht wordt binnen het bedrijf. De twee activiteiten die bij BPMN worden gebruikt zijn de taak en het sub-proces. Dit sub-proces wordt gekenmerkt door een kleine plus onder in het midden van de rechthoek.



*Figuur 18: Activiteit. (White, 2003, pagina 2)*

Een poort wordt weergegeven met een diamant of ruit en wordt gebruikt om het samenvoegen of splitsen van de processtappen te controleren en beheersen. Een poort wordt derhalve gebruikt om beslissingen weer te geven. In de diamant kan met een klein tekenje worden aangegeven wat voor soort controle het is.



*Figuur 19: Poort (White, 2003, pagina 2)*

### Connecting objects

De flow objects worden met behulp van connecting object aan elkaar verbonden om zo het basis skelet van een bedrijfsproces te vormen. BPMN kent drie typen connecting objects te weten de volgorde stroom (sequence flow), de informatie stroom (message) en de associatie stroom.

De volgorde stroom wordt weergegeven met een doorgetrokken streep met een dichte pijlpunt op het eind. Zoals de naam al doet vermoeden geeft deze pijl de volgorde van processtappen weer.



*Figuur 20: Volgorde stroom (White, 2003, pagina 3)*

De informatie stroom wordt weergegeven met behulp van een gestreepte lijn met een open pijlpunt op het eind. Deze stroom wordt gebruikt om informatiestromen en communicatie tussen twee verschillende deelnemers van het proces weer te geven.



*Figuur 21: Informatiestroom (White, 2003, pagina 3)*

De associatie stroom wordt getekend met behulp van een gestippelde lijn en een pijlpunt bestaande uit twee lijntjes (een v op z'n kant). Deze stroom wordt gebruikt om data, tekst en andere artifacts te associëren, te koppelen aan flow objects.



*Figuur 22: Associatie stroom (White, 2003, pagina 3)*

### Swimlanes

Swimlanes, of zwembanen op z'n Nederlands, worden in veel modelleer technieken gebruikt om activiteiten visueel te groeperen om zo verschillende functionele gebieden of

verantwoordelijkheden aan te duiden. BPMN gebruikt twee elementen om swimlanes te creëren namelijk de pool (zwembad) en de lane (zwembaan).

Een pool stelt een deelnemer aan het proces voor. Dit kan een enkele medewerker zijn maar ook een afdeling. Een pool wordt ook gebruikt als een grafische container om een set activiteiten te scheiden van andere pools. Dit gebeurt meestal in business-to-business (B2B) situaties. Wanneer twee gescheiden bedrijven of deelnemers aan het proces in het diagram voorkomen dan wordt een pool gebruikt. De activiteiten in een pool worden beschouwd als op zich zelf staande processen en de volgorde stroom mag de grens van een pool derhalve niet oversteken. Informatie stromen zijn gedefinieerd als mechanismen om de communicatie tussen twee deelnemers duidelijk te maken en daarom mogen informatiestromen gebruikt worden om twee pools te verbinden of om activiteiten binnen een pool te verbinden.



*Figuur 23: Pool (White, 2003, pagina 4)*

Een lane is een onderverdeling binnenin een pool en deze strekt de volledige lengte van de pool in verticale of horizontale richting. Een lane is gerelateerd aan de klassieke swimlane proces modelleer methodologie. Lanes worden gebruikt om activiteiten te organiseren en categoriseren en om activiteiten te scheiden die geassocieerd zijn met een specifieke bedrijfsfunctie of rol. Volgorde stromen mogen de grenzen van lanes binnen een pool overschrijden. Informatie stromen mogen niet gebruikt worden tussen flow objects in lanes van dezelfde pool.



*Figuur 24: Lane (White, 2003, pagina 4)*

### Artifacts

De BPMN is ontwikkeld om mensen die processen modelleren en modelleerpakketten enige flexibiliteit te bieden om de basis notatie uit te breiden en om waar op zijn plaats extra context voor een specifiek model te bieden. Er kunnen zoveel artifacts aan een model worden toegevoegd als nodig is. De BPD kent drie artifacts, te weten een data object, een groep en een annotatie.

Een data object wordt weergegeven door een rechthoekig velletje papier waarbij in de rechterbovenhoek een hoekje is omgevouwen, een ezelssoortje als het ware. Een data object is een mechanisme dat laat zien hoe data geproduceerd of gecreëerd wordt door een activiteit. Door middel van associaties worden data objecten aan activiteiten gekoppeld.





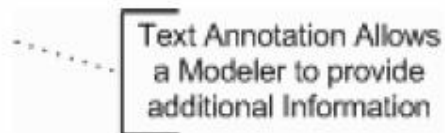
*Figuur 25: Data object (White, 2003, pagina 6)*

Een groep wordt door middel van een afgeronde rechthoek met een gestreepte lijn weergegeven. Het groeperen kan gebruikt worden voor documentatie of analyse doeleinden, maar het heeft geen invloed op volgorde stroom.



*Figuur 26: Groep (White, 2003, pagina 6)*

Een annotatie is zoals het woord al zegt een bijschrift in een vakje waarvan alleen de linkerkant omlind is, inclusief de twee linkerhoeken. Een annotatie kan door de modelmaker gebruikt worden om extra tekst in een BPD te plaatsen om iets duidelijk te maken aan de gebruiker of lezer van het BPD.



*Figuur 27: Annotatie (White, 2003, pagina 6)*

### Gebruik van BPMN

Met behulp van BPMN kan een variëteit aan informatie doorgespeeld worden naar verschillende mensen. Binnen de verschillende proces modelleer doelen kunnen twee basis type modellen gemaakt worden met behulp van BPMN. Dit zijn het samenwerkings (publieke) B2B processen en interne (private) bedrijfsprocessen.

Een samenwerkings B2B proces geeft de interacties weer tussen twee of meer bedrijven of afdelingen van bedrijven. De diagrammen zijn veelal globaal van aard, wat inhoudt dat de diagrammen de focus leggen op de interacties tussen de bedrijven en niet op de processen binnen elk afzonderlijk bedrijf.

Een intern bedrijfsproces zal in het algemeen de focus leggen op een enkel bedrijf. Niettegenstaande de interacties van een enkel bedrijf met externe bedrijven, zal een intern

bedrijfsproces veelal deze interacties niet weergeven maar juist die activiteiten weergeven die niet zichtbaar zijn voor het publiek. De volgorde stroom van een proces valt binnen een pool en gaat niet de grenzen van de pool over. Informatie stromen kunnen wel over de grens van een pool heen gaan en daarmee de interacties tussen interne en externe processen weergeven. Een enkel BPD kan meerdere private bedrijfsprocessen weergeven.

Het modelleren van bedrijfsprocessen start in het algemeen met het weergeven van globale bedrijfsprocessen, dus processen op een hoog level. Daarna wordt ingezoomd op de verschillende processen en wordt meer detail zichtbaar. Er kunnen diagrammen van verschillende levels zijn, afhankelijk van de methodologie die gebruikt wordt om het model te ontwikkelen. BPMN is onafhankelijk van welke modelleer methodologie dan ook.

#### 6.1.6: Conclusie

In deze paragraaf hebben we verschillende methodes of methodologieën besproken voor het ontwerpen van bedrijfsprocessen. We hebben het gehad over TQC, TQM, Kaizen, Six Sigma, BPR en de methode van Nieuwenhuis. Nu moeten we een keuze maken voor een methode om in de volgende paragraaf te beginnen met het ontwerpen van de bedrijfsprocessen voor Straatsma.

De BPR methode is een radicale methode om de bedrijfsprocessen vanaf 'scratch' te ontwerpen. BPR is te karakteriseren als een resultaatgerichte procesgestuurde ontwerpfilosofie. Voor het doel van dit onderzoek is BPR te radicaal en deze methode sluit niet zo goed aan bij de doelen van de organisatie.

De Six Sigma filosofie (in het bijzonder de DMAIC techniek) en de methode van Nieuwenhuis vertonen een aantal overeenkomsten. Zo is het duidelijk krijgen van het doel van het proces als eerste stap bij beide methoden terug te vinden. Ook de grote rol die de klant in het ontwerpen van processen speelt komt overeen. Verder vormt ook de controle en beheersing van het processen een overeenkomst. Beide methoden evalueren en controleren het resultaat en sturen waar nodig bij. Dit lijkt op de PDCA cyclus. Er zijn ook verschillen tussen de SIX Sigma methode en de methode van Nieuwenhuis. Nieuwenhuis neemt in het ontwerpen van de processen naast de klant ook de leverancier mee. Dit kan ook een interne leverancier zijn, bijvoorbeeld een ander proces. Bovendien kijkt Nieuwenhuis bij het ontwerpen van processen ook naar de middelen en mensen die nodig bij het uitvoeren van een proces. De methode van Nieuwenhuis lijkt in veel opzichten op de Six Sigma methode maar hij gaat net iets verder en neemt bijvoorbeeld ook de leveranciers mee.

De auteur kiest ervoor om de methode van Nieuwenhuis te gebruiken bij het ontwerpen van de processen van Straatsma. Straatsma heeft als belangrijkste strategie Customer Intimacy, klantpartnerschap. De reden dat de auteur ervoor kiest om de procesontwerpmethode van Nieuwenhuis te gebruiken is dat deze methode als aparte stap in het ontwerpproces het bepalen van de klant en de wensen van de klant met betrekking tot het resultaat heeft. Dit sluit perfect aan bij de strategie van Straatsma. Bovendien biedt de methode beschreven door Nieuwenhuis de mogelijkheid om de besturing van het proces te beschrijven naast de prestatiebeoordeling. Dit geeft de mogelijkheid om interne controle mogelijkheden aan te brengen in het proces. Verder heeft de methode van Nieuwenhuis apart aandacht voor de leverancier van het proces, naast de aandacht die al uitgaat naar de klant. Tot slot is de ontwerpmethodologie van Nieuwenhuis intuïtief erg goed en makkelijk te begrijpen. Hiermee is onderzoeksvraag 17 beantwoord.

Tenslotte is in subparagraaf 6.1.3 de Business Process Modelling Notation uiteen gezet. Deze methode zal gebruikt worden het procesverloop, het grafisch weergeven van de verschillende activiteiten die samen het proces vormen, te modelleren. Met name het concept van de swimlanes is interessant omdat dit binnen een proces duidelijk maakt welke activiteiten door welke afdeling of functie worden ingevuld.

In de volgende paragraaf zullen de processen worden ontworpen aan de hand van de zojuist uitgelegde methode van Nieuwenhuis.

## **6.2: Procesontwerp**

In deze paragraaf ontwerpen we de processen van Straatsma. Hiermee geven we antwoord op onderzoeksvraag 18.

|                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| 18. Hoe worden de processen van Straatsma ontworpen om de strategie te volgen? |
|--------------------------------------------------------------------------------|

De eerste stap in het daadwerkelijk ontwerpen van de bedrijfsprocessen voor Straatsma is het bepalen welke processen ontworpen moeten worden. In subparagraaf 3.3.2. is gebleken dat de processen inkoop, opslag (of magazijn) en verkoop belangrijk zijn voor een handelsbedrijf als Straatsma. Vanwege het onderscheid tussen voorraadgestuurde en ordergestuurde artikelen, zoals is uitgelegd in subparagraaf 2.1.1., worden de processen verkoop en inkoop gesplitst naar voorraadgestuurde en inkoopgestuurde verkopen en inkopen.

De processen facturering en debiteurenbeheer, die belangrijk zijn voor een groothandel, worden meegenomen in het financieel administratieve proces. Omdat bij Straatsma nog af en toe kasverkopen plaatsvinden, zoals beschreven in subparagraaf 3.4.1., en omdat dit type verkoopproces wezenlijk verschilt met het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen, zoals beschreven in subparagraaf 5.4.1., wordt het proces kasverkopen apart gemodelleerd. Ten slotte zijn de processen CRM en HRM belangrijk voor Straatsma. Dit werd duidelijk in subparagraaf 3.4.2.

Concluderend worden de onderstaande processen ontworpen:

- Verkoopproces voorraadgestuurde verkopen
- Verkoopproces ordergestuurde verkopen
- Proces kasverkopen
- Inkoopproces voorraadgestuurde inkopen
- Inkoopproces ordergestuurde inkopen
- Magazijnproces
- Financieel administratief proces
- Human Resource Management proces
- Customer Relationship Management proces

De genoemde processen worden in de subparagrafen 6.2.1. tot en met 6.2.9. behandeld. Per proces zullen de zeven stappen van procesontwerpen zoals beschreven door Nieuwenhuis worden besproken.

Het procesverloop van de processen wordt, zoals in subparagraaf 6.1.4 vermeld, gemodelleerd met behulp van de BPMN techniek. Er wordt gebruik gemaakt van swimlanes om de verschillende afdelingen betrokken bij een proces aan te geven. Verder wordt de RASCI techniek gebruikt om taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers aan een proces en de activiteiten binnen een proces te koppelen. Bij de besturing van processen worden de PDCA cyclus en de Balanced Score Card gehanteerd.

### 6.2.1: Verkoopproces voorraadgestuurde verkopen

#### Stap 1: Vaststellen doel van het proces

Het doel van het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen is het tijdig voorzien van de klant van de juiste verpakkingen uit de voorraad in het magazijn van Straatsma of het magazijn bij de KLOK. Zoals in subparagraaf 4.1.3. is beschreven is het correct afhandelen

van de orders van de klant belangrijker dan het kostenooqpunt. Bij dit proces komt dus duidelijk de invulling van de strategie van Customer Intimacy kijken. Het doel van dit proces is gekoppeld aan het organisatie doel 'genereren van omzet en winst', zoals beschreven in paragraaf 2.1.2. Verder wordt ook het organisatiedoel 'excellente service' nagestreefd door het correct afhandelen van de orders hoger in het vaandel te dragen dan het kostenooqpunt. Hierbij spelen de kernwaarden van de medewerkers, zijnde betrouwbaar, betrokken, deskundig en doelgericht, vanzelfsprekend een grote rol. De kerncompetenties van Straatsma die van belang zijn bij dit proces zijn 'het leveren van klantspecifieke verpakkingen', 'het gebruik maken van het netwerk van Beko' en 'het servicegericht zijn naar in- en externe klanten'.

#### Stap 2: Bepalen wie de klant van het proces is

De klant van het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen is de klant van Straatsma. Dit kan zowel een interne als een externe klant zijn. Hoewel de meeste voorraad voor de interne klanten bij de Beko regio's staat, en zij vooral ordergestuurde verkooporders plaatsten, wordt er bij Straatsma ook voor bepaalde verpakkingen een voorraad aangehouden.

#### Stap 3: Het beschrijven van het procesverloop

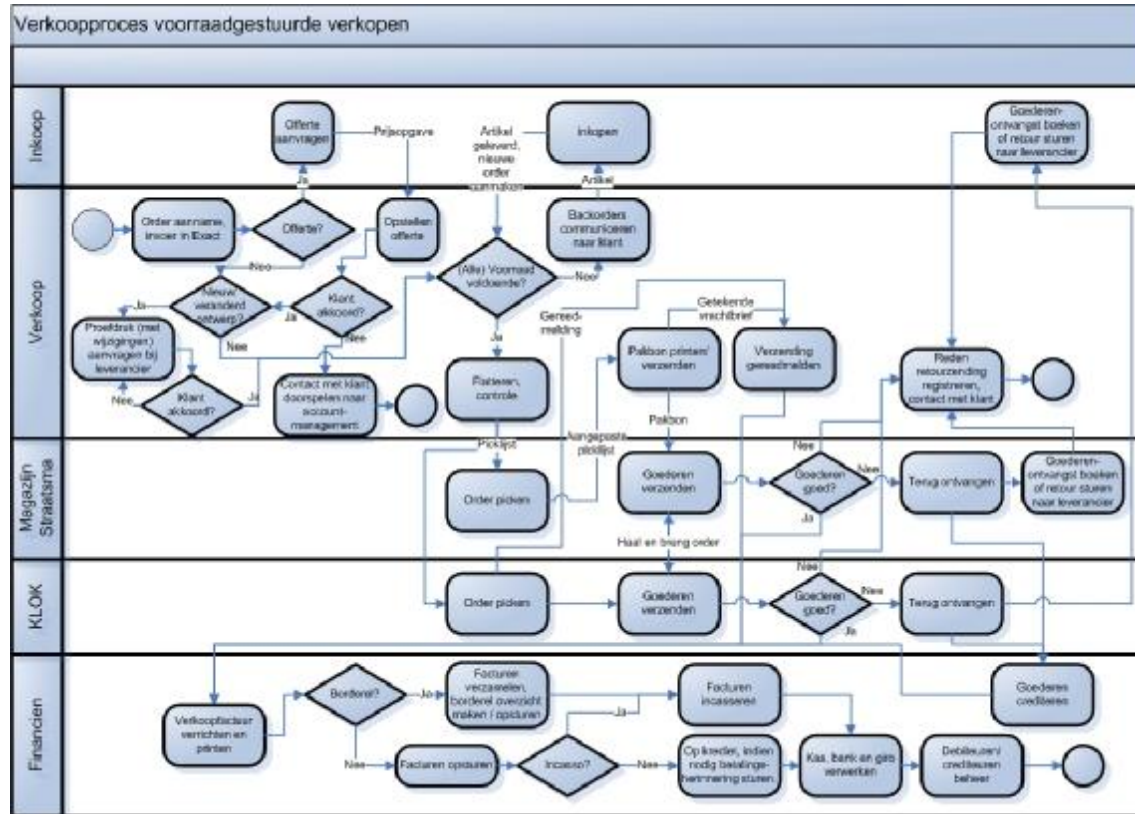
In subparagraaf 4.1.3. wordt vermeld dat de eerste fase van het verkoopproces het verkrijgen van orders is. Daar de klanten van Straatsma op regelmatige basis zelf een order plaatsen of aan Straatsma verzocht hebben hen te bellen om de order op te nemen gaat het verkrijgen van orders enkel op voor nieuwe klanten. Het accountmanagement is verantwoordelijk voor bezoeken aan de potentiële nieuwe klant met als doel uiteindelijk een order te verkrijgen. Deze stap van het verkoopproces valt, gezien het belang van de benadering van en omgang met de klant vanuit de strategie, onder het CRM proces en wordt besproken in subparagraaf 6.2.9.

De eerste stap in het verkoopproces voorraadgestuurde orders is de orderontvangst. Het goed noteren van de naam en het (aflever-) adres en de bestelde verpakkingen zijn belangrijk bij deze stap. Hier wordt de order ook beoordeeld op uitvoerbaarheid en wordt bijvoorbeeld gekeken of het ontwerp veranderd is. Vervolgens dient de order in het software systeem Exact gevoerd te worden. Zoals beschreven wordt in subparagraaf 5.4.1. volgt op de invoer van de order in Exact de controle en fiatteerslag.

Voordat de goederen uitgeleverd kunnen worden, de volgende fase in het verkoopproces zoals beschreven in subparagraaf 4.1.3., wordt er een picklijst geprint. De magazijn medewerker pickt de goederen en stuurt de aangepaste picklijst terug naar de verkoopafdeling die, na een eventuele aanpassing in de order, de pakbon kan printen. Deze picklijst en pakbon zijn functionaliteiten die door Exact aan het verkoopproces worden toegevoegd, bleek uit subparagraaf 5.4.1. Met de pakbon kan de magazijn medewerker de goederen versturen naar de klant. Eventuele retourzendingen worden door de magazijn medewerker ontvangen. De goederen moeten vervolgens teruggeboekt, teruggestuurd naar de leverancier of vernietigd worden. Eventueel kunnen vervangende goederen opgestuurd worden of een deel van de order gecrediteerd worden. Dit werd ook duidelijk in subparagrafen 4.1.3 en 5.4.1. De laatste stap in het verkoopproces is het afwickelen van de verkoopfactuur. Zoals in subparagraaf 3.4.1. werd uitgelegd wordt een verkoopfactuur geïnd door middel van incasso, borderelincasso of via andere betalingscondities (op krediet dus). Het verwerken van de kas, bank en giro zorgt ervoor dat de laatste betalingsgegevens in Exact kunnen worden meegenomen om een up-to-date overzicht van betalings-(achter-)standen te krijgen. In subparagraaf 5.4.4. wordt uitgelegd hoe het factureren binnen Exact in zijn werk gaat. Het debiteuren (en crediteuren) beheer is de laatste stap in het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen.

Met behulp van het computerprogramma Microsoft Visio en de modelleertechniek Business Process Modeling Notation is het bovenstaande procesverloop in een schema gemodelleerd.

Dankzij het gebruik van swimlanes komt de link tussen de afdelingen verkoop, inkoop, magazijn (in dit geval het eigen Straatsma magazijn en het magazijn bij de logistiek dienstverlener De KLOK) en de afdeling financiële administratie goed tot uitdrukking. In de bijlage is een grote (en derhalve beter leesbare) versie van het processchema opgenomen.



Figuur 28: Het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen

#### Stap 4: De middelen benodigd bij het proces

De middelen die nodig zijn bij het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen zijn redelijk algemeen en zijn nodig bij de meeste processen. Zo zijn er bij dit proces computers nodig met daarop het software systeem Exact. Verder telefoons en een faxapparaat om orders aan te nemen, een printer om picklijsten, pakbonnen en (borderel-)facturen te printen, verbinding met internet indien de pakbon per e-mail verzonden wordt naar de KLOK, en wellicht ten overvloede werkplekken voor de medewerkers. Voor de magazijnmedewerkers is een palletwagen nodig en voor de hoge palletplaatsen een stapelaar. Verder zijn er enkel wat kantoorartikelen nodig zoals markers, mappen, nietjes etc.

#### Stap 5: De mensen benodigd bij het proces

Zoals beschreven in subparagraaf 6.1.2. zal de RASCI techniek gebruikt worden om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers bij het proces vast te stellen. In onderstaande tabel zijn met behulp van de RASCI techniek de activiteiten van het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen uitgezet tegen de functies van de medewerkers van Straatsma. De in de tabel ingevulde letters corresponderen met de RASCI taken en bevoegdheden.

| Activiteiten                              | Medewerker | Directeur | Controller | Commercieel Manager | Accountmanager | Inkoop en logistiekmanager | Hoofd verkoop binnendienst | Medewerker verkoopbinnendienst | Administratief medewerker | Magazijn medewerker | Chauffeur |
|-------------------------------------------|------------|-----------|------------|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------|
| Order aanname                             |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |
| Order invoer in Exact                     |            |           |            |                     |                |                            | R                          | S                              |                           |                     |           |
| Proef maken/aanpassen                     |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |
| Contact met leverancier over proefdruk    |            |           |            |                     |                |                            | R                          | S                              |                           |                     |           |
| Contact met klant over proefdruk          |            |           |            |                     |                |                            | R                          | S                              |                           |                     |           |
| Back-orders communiceren naar klant       |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |
| Verkooporder controleren fiatieren        |            |           |            |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |           |
| Order picken                              |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                |                           | S                   |           |
| Pakbon printen/verzenden                  |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |
| Goederen verzenden                        |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                |                           | C                   | S         |
| Verzending gereedmelden                   |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |
| Retour goederen ontvangen                 |            |           |            |                     |                |                            | C                          |                                | I                         | S                   |           |
| Goederen ontvangst boeken / retour sturen |            |           |            |                     |                | S                          |                            |                                |                           | S                   |           |
| Reden retourzending registreren           |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |
| Verkoopfactuur verrichten en printen      |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Bordereloverzicht maken en opsturen       |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Facturen opsturen                         |            |           | R          |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Facturen incasseren                       |            |           | R          |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Indien nodig betalingsherinnering sturen  |            |           | R          |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Kas, bank en giro verwerken               |            |           | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Goederen crediteren                       |            | C         | R          |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Debiteuren- en crediteurenbeheer          |            | R         | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |

|             |   |                                       |
|-------------|---|---------------------------------------|
| Responsible | R | Goedkeuren, verantwoordelijk          |
| Accountable | A | Accepteren, ter verantwoording roepen |
| Supportive  | S | Uitvoerend, archiverend               |
| Consulted   | C | Beoordelen, consulteren               |
| Informed    | I | Informerend                           |

Tabel 8: RASCI schema voor het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen.

De toewijzing van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen is deels gebaseerd op hetgeen vermeld in subparagraaf 4.1.3. Het aannemen van orders, het invoeren van de order in Exact, proefdrukken maken en/of aanpassen, contact met klant en leverancier over de proefdruk, back-orders communiceren naar de klant, het printen van de picklijst, het printen en/of verzenden van de pakbon, het gereed melden van de verzending van de goederen en het registreren van de reden indien een klant goederen retour wil sturen vallen in het takenpakket de medewerker van de verkoop binnendienst. Het belangrijkste dat opvalt is dat het contact met de klant verloopt via de afdeling verkoop binnendienst. Dit schept duidelijkheid richting de klant en laat de

strategie van Customer Intimacy en een platte organisatie, zoals beschreven in subparagraaf 4.1.3., terugkomen in de processen.

Voor het invoeren van de order in Exact en het contact met klant en leverancier over de proefdruk is het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst verantwoordelijk. Het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst heeft verder als taak het controleren en flatteren van de verkooporder. Bovendien dient het hoofd van het verkoop binnendienst retour zendingen te beoordelen.

Het order picken, het verzenden van de goederen en het eventueel retour ontvangen van deze goederen in het magazijn van Straatsma behoort tot de taken van de magazijn medewerker. De chauffeur heeft als taak het verzenden (rondbrengen) van goederen. De magazijn medewerker is hiervoor verantwoordelijk. Indien retour gezonden artikelen weer in het magazijn van Straatsma worden opgenomen is het de taak van de magazijn medewerker om de voorraad bij te boeken. Bij voorraad die in het magazijn van de KLOK wordt terug ontvangen behoort het tot de taken van de inkoop en logistiek manager om deze voorraad bij te boeken.

De medewerker van de afdeling financiële administratie heeft in het takenpakket het verrichten en printen van de verkoopfactuur, het verzamelen van de borderelfacturen, het opstellen van het bordereloverzicht en het opsturen van de facturen en het bordereloverzicht. Verder vallen het incasseren van de facturen, het indien nodig versturen van betalingsherinneringen en het crediteren van goederen binnen het takenpakket van de medewerker financiële administratie. Voor de laatste activiteiten is de controller verantwoordelijk. Taken van de controller zijn het verwerken van de kas, bank en giro en het debiteuren en crediteuren beheer. De directie is tenslotte verantwoordelijk voor het debiteuren en crediteurenbeheer.

#### Stap 6: Bepalen wie de leverancier van het proces is

Bij het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen is de (interne) leverancier het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen. Dit proces zorgt ervoor dat de voorraadartikelen ook daadwerkelijk op voorraad liggen en indien de minimum- of veiligheidsvoorraad bereikt wordt een bestelling bij de (externe) verpakkingsleverancier geplaatst wordt.

#### Stap 7: De besturing van het proces

Het besturen van het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen gebeurt zoals in subparagraaf 6.1.4. al werd aangegeven met behulp van de Balanced Score Card. De directie heeft de doelen van de organisatie vertaald in meetbare variabelen op de vier gebieden van de Balanced Score Card. Op elk van deze vier gebieden worden doelen gesteld en gemeten. De PDCA of Plan Do Check Act cyclus van Deming zit hier overheen. Een doel is gesteld en wordt vertaald in een meetbare variabele, de tijd verstrijkt, de variabele wordt gemeten, er wordt gekeken of en waarom de gemeten waarde afwijkt van de geprognosticeerde waarde en voor de volgende periode wordt een nieuwe doelvariabele gesteld. En zo begint het proces opnieuw. De variabelen of kritieke succesfactoren zijn nog niet allemaal door de directie duidelijk gemaakt en kunnen derhalve hier niet worden weergegeven. Het zou kunnen gaan om het aantal verkopen, het aantal verkeerd verstuurd zendingen, het aantal klachten, de omzet op voorraadgestuurde artikelen en de tijd die tussen facturering en ontvangst van het geld zit.

Bij de besturing van het proces hoort ook de beoordeling van de medewerkers. Straatsma heeft duidelijk de kernwaarden van de medewerkers op een rij gezet, zoals bleek uit subparagraaf 2.1.2., en met behulp van deze waarden kan gekeken worden of een medewerker op alle punten goed scoort of wellicht speciale aandacht aan een of meerdere van de punten moet geven. Na de beoordeling kan dus aansturing volgen.

### 6.2.2: Verkoopproces ordergestuurde verkopen

#### Stap 1: Vaststellen doel van het proces

Het doel van het verkoopproces ordergestuurde verkopen is de klant tijdig voorzien van de juiste verpakkingen met het juiste ontwerp en ervoor zorgen dat deze in het juiste magazijn of filiaal worden geleverd. Bij dit proces geldt ook, zoals in subparagraaf 4.1.3. is beschreven, dat het correct afhandelen van de orders van de klant belangrijker is dan het kostenooipunt. Bij dit proces komt dus wederom duidelijk de invulling van de strategie van Customer Intimacy kijken. Ook het doel van het verkoopproces ordergestuurde verkopen is gekoppeld met de organisatiedoelen 'genereren van omzet en winst' en 'excellente service', net als het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen. En eveneens als bij de voorraadgestuurde verkopen zijn de kernwaarden van de medewerkers belangrijk om een goede invulling te geven aan het doel van het proces en aan de doelen van de organisatie. De kerncompetenties van Straatsma die van belang zijn bij dit proces zijn 'het leveren van klantspecifieke verpakkingen', 'het gebruik maken van het netwerk van Beko', 'het voordeling inkopen van verpakkingsmaterialen' en 'het servicegericht zijn naar in- en externe klanten'.

#### Stap 2: Bepalen wie de klant van het proces is

De klant van het verkoopproces ordergestuurde verkopen is, net als bij het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen, de klant van Straatsma. Dit kan zowel een interne als een externe klant zijn. De meeste ordergestuurde verkooporders worden door interne klanten geplaatst.

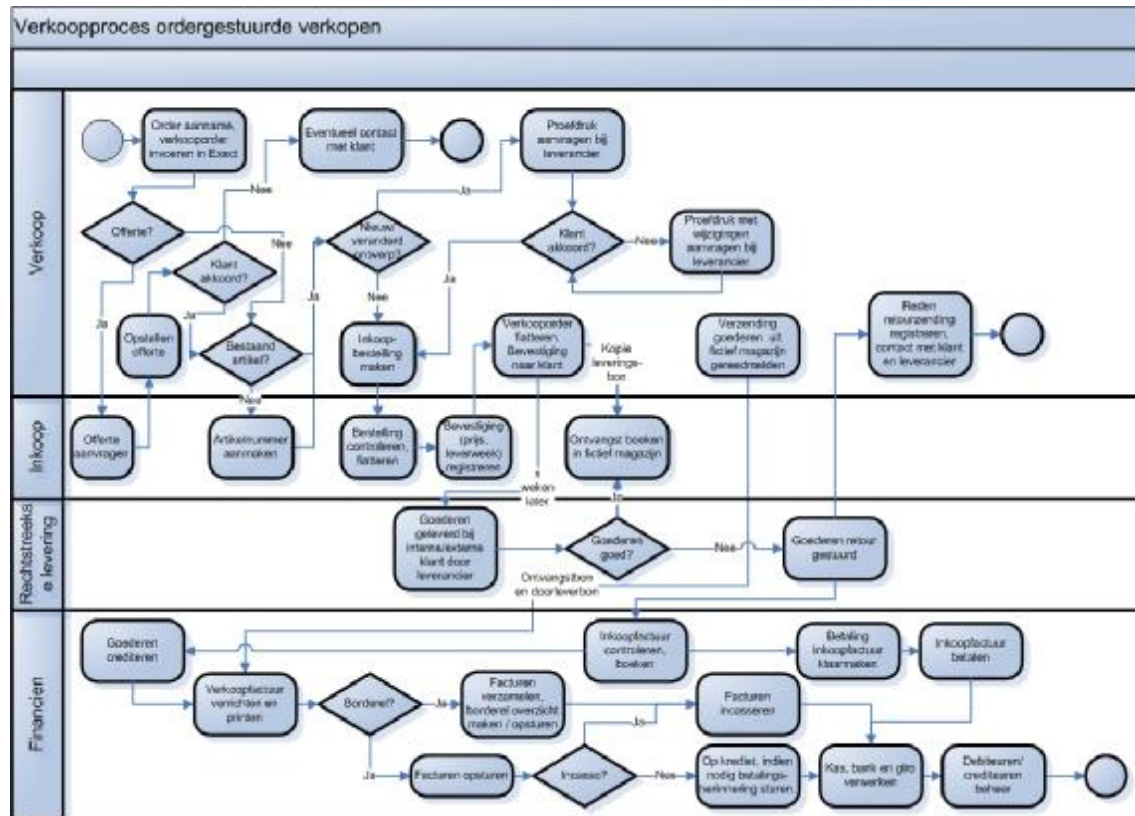
#### Stap 3: Beschrijven procesverloop

Voor het beschrijven van het procesverloop van het verkoopproces ordergestuurde verkopen wordt terugverwezen naar subparagrafen 4.1.3. en 5.4.1. wat betreft de beschrijving vanuit de literatuur en de invloed van het software programma Exact respectievelijk. Voor de afhandeling van de facturen wordt terugverwezen naar subparagrafen 3.4.1. en 5.4.4. Nieuwe klanten en hun orders worden door het accountmanagement behandeld en dit valt onder CRM en wordt besproken in subparagraaf 6.2.9.

Het verkoopproces ordergestuurde verkopen verschilt op een paar punten van het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen. De eerste stap in het verkoopproces ordergestuurde orders is eveneens de orderontvangst. Zo als gemeld zijn het goed noteren van de naam en het (aflever-) adres en de bestelde verpakkingen zijn belangrijk bij deze stap. Hier wordt de order ook beoordeeld op uitvoerbaarheid en wordt bijvoorbeeld gekeken of het ontwerp veranderd is. Bij ordergestuurde verkopen wordt af en toe door het verkoopbinnendienst een offerte gemaakt voor de klant. Dit is sowieso het geval indien de klant nog nooit eerder die verpakkingen had besteld. De verkoopmedewerker plaatst in Exact direct een inkoopbestelling, zoals beschreven in subparagrafen 5.4.1 en 5.4.2. Zodra de leverancier de bestelling bevestigt en een prijs en levertijd doorgeeft kan de verkoopbinnendienst medewerker dit doorcommuniceren naar de klant. Een dag voordat de goederen geleverd worden bij de klant ontvangt Straatsma een kopie leveringsbon. Aan de hand hiervan kan de ontvangst in en de verzending uit het fictieve magazijn worden geboekt. De ontvangst- en doorleverbon worden gekoppeld aan de inkoopfactuur en deze wordt gecontroleerd en geboekt. De financiële afdeling maakt de betaling van de inkoopfactuur klaar en de directie betaalt deze. De afwikkeling van de verkoopfacturen vindt plaats nadat de inkoopfactuur is ontvangen en verloopt hetzelfde als bij het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen.

Met Visio en de BPMN is het verloop van het verkoopproces ordergestuurde verkopen in een schema gemodelleerd. Het fictieve magazijn, genaamd rechtstreekse levering, is in het schema als swimlane opgenomen. In de bijlage is een grote versie van het schema opgenomen.





Figuur 29: Het verkoopproces ordergestuurde verkopen

#### Stap 4: De middelen benodigd bij het proces

Wat betreft de benodigde middelen bij dit proces kan worden terugverwezen naar stap 4 van subparagraaf 6.2.1., de middelen voor het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen.

#### Stap 5: De mensen benodigd bij het proces

De toepassing van de RASCI techniek levert voor het verkoopproces ordergestuurde verkopen de onderstaande tabel op.

| Activiteiten                   | Medewerker |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |
|--------------------------------|------------|------------|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|
|                                | Directeur  | Controller | Commercieel Manager | Accountmanager | Inkoop en logistiekmanager | Hoofd verkoop binnendienst | Medewerker verkoopbinnendienst | Administratief medewerker | Magazijn medewerker |
| Order aannname                 |            |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |
| Order invoer in Exact          |            |            |                     |                |                            | R                          | S                              |                           |                     |
| Opstellen offerte              |            |            |                     |                |                            | R                          | S                              |                           |                     |
| Contact met klant over offerte |            |            |                     |                |                            | R                          | S                              |                           |                     |

|                                              |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |
|----------------------------------------------|---|---|--|--|---|---|---|---|--|--|
| Artikelnummer aanmaken                       |   |   |  |  | S |   |   |   |  |  |
| Proefdruk aanvragen bij leverancier          |   |   |  |  |   | R | S |   |  |  |
| Proefdruk wijzigen                           |   |   |  |  |   | R | S |   |  |  |
| Inkoopbestelling maken                       |   |   |  |  | R |   | S |   |  |  |
| Inkoopbestelling controleren/fiatteren       |   |   |  |  | S |   |   |   |  |  |
| Bevestiging naar klant                       |   |   |  |  |   |   | S |   |  |  |
| Ontvangst boeken in fictief magazijn         |   |   |  |  | S |   |   |   |  |  |
| Verzending uit fictief magazijn gereedmelden |   |   |  |  | S |   |   |   |  |  |
| Contact met klant over retourzending         |   |   |  |  |   |   | S | I |  |  |
| Inkoopfactuur controleren, boeken            |   |   |  |  |   |   |   | S |  |  |
| Betaling inkoopfactuur klaarmaken            |   | S |  |  |   |   |   |   |  |  |
| Inkoopfactuur betalen                        | S |   |  |  |   |   |   |   |  |  |
| Verkoopfactuur verrichten en printen         |   |   |  |  |   |   |   | S |  |  |
| Bordereloverzicht maken en opsturen          |   |   |  |  |   |   |   | S |  |  |
| Facturen opsturen                            |   |   |  |  |   |   |   | S |  |  |
| Facturen incasseren                          |   | R |  |  |   |   |   | S |  |  |
| Indien nodig betalingsherinnering sturen     |   |   |  |  |   |   |   | S |  |  |
| Kas, bank en giro verwerken                  |   | S |  |  |   |   |   |   |  |  |
| Goederen crediteren                          | R | S |  |  |   |   |   |   |  |  |
| Debiteuren- en crediteurenbeheer             | R | S |  |  |   |   |   |   |  |  |

|             |   |                                       |
|-------------|---|---------------------------------------|
| Responsible | R | Goedkeuren, verantwoordelijk          |
| Accountable | A | Accepteren, ter verantwoording roepen |
| Supportive  | S | Uitvoerend, archiverend               |
| Consulted   | C | Beoordelen, consulteren               |
| Informed    | I | Informereren                          |

Tabel 9: RASCI schema voor het verkoopproces ordergestuurde verkopen

Ook bij het verkoopproces ordergestuurde verkopen vallen veel activiteiten binnen het takenpakket van de medewerkers van de verkoop binnendienst. Het aannemen van orders, het invoeren van de order in Exact, het maken van een offerte, contact met de klant over de offerte, proefdrukken maken en/of aanpassen, contact met klant en leverancier over de proefdruk, het maken van de inkoopbestelling, het bevestigen van de levertijd en leveringskosten van de order naar de klant en het registreren van de reden indien een klant goederen retour wil sturen vallen in het takenpakket van de medewerker van de verkoop binnendienst. Wederom valt het hier op dat het contact met de klant verloopt via de afdeling verkoop binnendienst.

Het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst heeft als verantwoordelijkheden het invoeren van de order in Exact, het contact met klant over de offerte en de proefdruk en het contact met de leverancier over de proefdruk. Het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst heeft verder als taak het controleren en fiatteren van de verkooporder. Dit gebeurt op het moment dat de bevestiging van de leverancier binnenkomt met daarbij de levertijd en de prijs. De fiatteerslag vindt dus plaats voordat de bevestiging naar de klant plaats vindt.

De inkoop en logistiek manager heeft als taken het aanmaken van artikelnummers voor nieuwe artikelen, het controleren en fiatteren van de inkoopbestelling, de ontvangst in het fictieve magazijn boeken en de verzending vanuit dit fictieve magazijn gereed melden. De inkoop en logistiek manager heeft verder de verantwoordelijkheid over het maken van de inkoopbestelling.

Omdat goederen direct van leverancier naar klant gaan en geen fysiek contact met het Straatsma magazijn of het magazijn van de KLOK hebben, zijn er in dit verkoopproces ordergestuurde verkopen geen taken of verantwoordelijkheden voor de magazijn medewerkers of de chauffeur.

De taken van de medewerker van de afdeling financiële administratie verschillen niet veel met de taken binnen het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen. Het begint met het ontvangen, controleren en boeken van de inkoopfactuur. Hierna kan de verkoopfactuur verricht en geprint worden. Het verzamelen van de borderelfacturen, het opstellen van het bordereloverzicht, het opsturen van de facturen en het bordereloverzicht, het incasseren van de facturen, het indien nodig versturen van betalingsherinneringen en het crediteren van goederen vallen eveneens binnen het takenpakket van de medewerker financiële administratie. Ook hier geldt dat voor de laatste activiteiten de controller verantwoordelijk is.

De taken van de controller zijn het verwerken van de kas, bank en giro en het debiteuren en crediteuren beheer. De directie is tenslotte, zoals ook in subparagraaf 6.2.1. naar voren kwam, verantwoordelijk voor het debiteuren en crediteurenbeheer.

#### Stap 6: Bepalen wie de leverancier van het proces is

De leverancier van dit proces is de directe externe leverancier van Straatsma. Verpakkingen worden namelijk aan de hand van de order bij de leverancier besteld en door diezelfde leverancier afgeleverd bij de klant van Straatsma.

#### Stap 7: De besturing van het proces

Ook de besturing van dit proces geschiedt door middel van de Balanced Score Card en de PDCA cyclus. Mogelijke meetbare variabelen of kritieke succesfactoren zijn het aantal ordergestuurde verkopen per periode, het bedrag aan ordergestuurde verkopen per periode en het bedrag per ordergestuurde verkooptransactie. Als klantgerichte organisatie zal Straatsma ook geïnteresseerd zijn in het aantal ontevreden klanten en het aantal orders dat retour komt. De invulling van de strategie van Customer Intimacy wordt in dit verkoopproces ook voor een belangrijk deel gedaan door het personeel. Derhalve is het meten en beoordelen van en sturen aan de hand van de kernwaarden van de medewerkers ook voor dit proces een goede manier om het proces te besturen en het procesdoel en de organisatiedoelen na te streven.

### 6.2.3: Proces kasverkopen

#### Stap 1: Vaststellen doel van het proces

Het doel van het proces kasverkopen is de klant die langskomt bij Straatsma voorzien van de juiste verpakkingen zonder dat hij daar lang op moet wachten. Wederom geldt dat het correct afhandelen van de verkooporder hier belangrijker is dan het kostenooipunt. In subparagraaf 4.1.3. wordt dit beschreven. Wel dient het proces snel te verlopen omdat de klant, in tegenstelling tot bij een voorraad of ordergestuurde verkooporder, nu staat te wachten op zijn producten. Redeneren en modelleren vanuit het perspectief van de klant zorgt ervoor dat de strategie van Customer Intimacy op een juiste manier wordt ingevuld. Het proces kasverkopen is gekoppeld met de organisatiedoelen 'genereren van omzet en winst' en 'excellente service', zoals beschreven in subparagraaf 2.1.2. Aangezien ook dit proces een verkoopproces is en er contact met de klant plaatsvindt zijn ook hier de kernwaarden van de medewerkers van Straatsma belangrijk om op peil te houden. Aan de hand van de kerncompetenties 'leveren van klantspecifieke verpakkingen', 'het voordelig inkopen van verpakkingsmaterialen' en 'servicegericht zijn naar in- en externe klanten' kan Straatsma het procesdoel nastreven.

#### Stap 2: Bepalen wie de klant van het proces is

De klant van het proces kasverkopen is de klant van Straatsma. Veelal zal het een klant zijn die in de buurt van Straatsma zijn bedrijf heeft of die om wat voor een reden dan ook in de buurt is. Bij verkopen aan de balie gaat het vaak om kleine hoeveelheden die de klant eenvoudig in zijn auto kan meenemen.

#### Stap 3: Beschrijven procesverloop

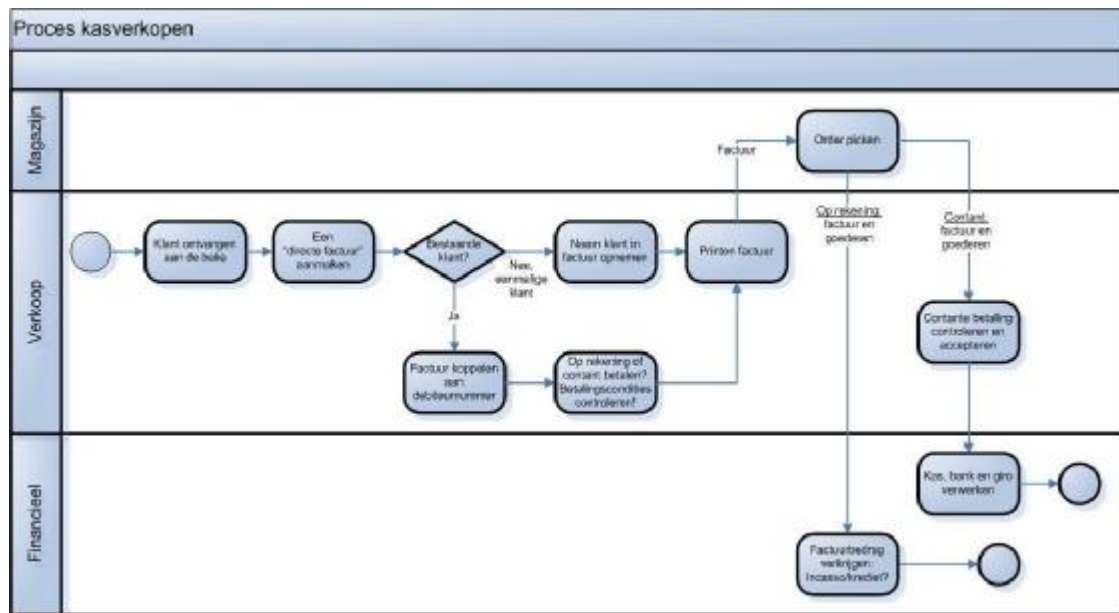
Het verloop van het proces kasverkopen, zoals beschreven in subparagraaf 3.4.1., is behoorlijk verschillend van de verkoopprocessen voorraad- en ordergestuurde verkopen. Dit is dan ook de reden dat het proces kasverkopen apart gemodelleerd wordt.

Het proces begint met het ontvangen van een klant. De klant mag niet meer zelf het magazijn in maar wordt bij de verkoopafdeling ontvangen. Zoals beschreven in subparagraaf 5.4.1. biedt Exact de mogelijkheid om het maken van picklijsten en pakbonnen over te slaan en direct een factuur te maken. Dit is de functionaliteit die gebruikt wordt voor een kasverkoop. Na de ontvangst van de klant wordt een 'directe factuur' aangemaakt door het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst. Indien de klant een bestaande klant van Straatsma is kan de 'directe factuur' gekoppeld worden aan zijn debiteurnummer. Zo niet dan volstaat het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst met het vermelden van de naam van de klant op de factuur. Bestaande klanten hebben de mogelijkheid om, naast contante betaling, de factuur op rekening te krijgen in tegenstelling tot eenmalige klanten die altijd contant de aankoop moeten voldoen. Indien de bestaande klant de factuur op rekening wil krijgen dient het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst goed de betalingscondities te controleren. Deze staan namelijk standaard op contante betaling. Met de uitgeprinte factuur kunnen de goederen gepickt worden in het magazijn. Bij contante betaling wordt het geld geteld en gecontroleerd en vervolgens in de kluis opgeslagen. Een factuur op rekening wordt opgestuurd naar de klant net als bij een reguliere verkoop vanuit de voorraad. Het proces kasverkopen loopt ten einde bij het verwerken van de kas, bank en giro door een medewerker van de afdeling financiële administratie.

Het proces kasverkopen is gemodelleerd met behulp van het programma MS Visio en de techniek BPMN. Een grotere versie van het schema is opgenomen in de bijlage.

#### Stap 4: De middelen benodigd bij het proces

Bij verkopen via de kas zijn de gebruikelijke middelen nodig zoals deze zijn opgesomd in subparagraaf 6.2.1. Als extra middel zou de kas waarin het contante geld wordt bewaard genoemd kunnen worden, uiteraard inclusief sleutel.



Figuur 30: Het proces kasverkoop

**Stap 5: De mensen benodigd bij het proces**

Met behulp van de RASCI techniek zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers van Straatsma vastgelegd met betrekking tot het proces kasverkoop. In onderstaande tabel staan wederom de activiteiten van dit proces uitgezet tegen de medewerkers van Straatsma.

| Activiteiten                                  | Medewerker |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
|-----------------------------------------------|------------|------------|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------|
|                                               | Directeur  | Controller | Commercieel Manager | Accountmanager | Inkoop en logistiekmanager | Hoofd verkoop binnendienst | Medewerker verkoopbinnendienst | Administratief medewerker | Magazijn medewerker | Chauffeur |
| Klant ontvangen aan de balie                  |            |            |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |           |
| Een 'directe factuur' aanmaken                |            |            |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |           |
| Factuur koppelen aan debiteurnummer           |            |            |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |           |
| Betalingscondities controleren                |            |            |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |           |
| Naam klant opnemen in factuur                 |            |            |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |           |
| Printen factuur                               |            |            |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |           |
| Order picken                                  |            |            |                     |                |                            |                            |                                |                           | S                   |           |
| Factuurbedrag verkrijgen (incasso/op krediet) |            | R          |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Contante betaling controleren/accepteren      |            | R          |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |           |
| Kas, bank en giro verwerken                   |            | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Debiteuren/crediteuren beheer                 | R          | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |

|             |   |                                       |
|-------------|---|---------------------------------------|
| Responsible | R | Goedkeuren, verantwoordelijk          |
| Accountable | A | Accepteren, ter verantwoording roepen |
| Supportive  | S | Uitvoerend, archiverend               |
| Consulted   | C | Beoordelen, consulteren               |
| Informed    | I | Informeren                            |

Tabel 10: RASCI schema voor het proces kasverkopen.

Aangezien in het proces kasverkopen contant geld en de kas een rol spelen liggen de meeste taken bij het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst. Deze medewerker ontvangt de klant, maakt een 'directe factuur' aan, koppelt eventueel het debiteurnummer aan de factuur en vermeldt anders de naam van de klant in de factuur, print de factuur en controleert en accepteert tenslotte de contante betaling (indien de klant contant betaalt uiteraard). Het picken van de order valt zoals te verwachten in het takenpakket van de magazijn medewerker. Het afwickelen van de eventuele factuur behoort toe aan de afdeling financiële administratie terwijl de controller hier verantwoordelijk voor is. Het verwerken van de kas, bank en giro en het debiteuren en crediteuren beheer behoren verder in het takenpakket van de controller. De directie tenslotte is verantwoordelijk voor het debiteuren/crediteuren beheer.

#### Stap 6: Bepalen wie de leverancier van het proces is

Bij het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen is de (interne) leverancier het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen. Dit proces zorgt ervoor dat de voorraadartikelen ook daadwerkelijk op voorraad liggen en indien de minimum- of veiligheidsvoorraad bereikt wordt een bestelling bij de (externe) verpakkingsleverancier geplaatst wordt.

#### Stap 7: De besturing van het proces

Voor de besturing van het proces kasverkopen wordt de Balanced Score Card gebruikt. Belangrijke variabelen of kritieke succesfactoren die gemeten kunnen worden zijn het bedrag aan kasverkopen per periode, het aantal kasverkopen per periode en het gemiddelde bedrag voor een kasverkoop. Als laatste kan gemeld worden dat beoordeling van de kernwaarden van de medewerkers en de aansturing van het gedrag van deze medewerkers naar aanleiding van de beoordeling belangrijk is om de klantgerichte organisatie te worden en te blijven.

### 6.2.4: Inkoopproces voorraadgestuurde inkopen

#### Stap 1: Vaststellen doel van het proces

Het doel van het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen is zorgen dat de voorraad in het magazijn van Straatsma en het magazijn van logistiek dienstverlener De KLOK altijd voldoende is om tijdig en correct aan de vraag van de klant te voldoen. Hiertoe wordt op artikelbasis een veiligheidsvoorraad aangehouden, een mogelijkheid die Exact biedt zoals beschreven in subparagraaf 5.4.2. Zodra dit niveau is bereikt of gepasseerd wordt er een bestelling bij een leverancier geplaatst. Dit kan met behulp van een besteladvies vanuit Exact. Het doel van dit proces is gekoppeld met de organisatiedoelen 'genereren inkoopvoordeel door samenwerking' en 'introductie productinnovaties'. De kerncompetentie van Straatsma om 'voordelig verpakkingsmaterialen in te kopen' wordt gecombineerd met het 'innoveren en technisch ontwikkelen'. Alle door de directie gestelde kernwaarden van de medewerkers van Straatsma zijn bij dit proces van belang.

#### Stap 2: Bepalen wie de klant van het proces is

De klant van het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen is de interne afdeling verkoop, om meer specifiek te zijn het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen. Deze afdeling of dit proces verkoopt de verpakkingen vanuit de voorraad bij Straatsma en bij de KLOK.

### Stap 3: Beschrijven procesverloop

Het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen is belast met het inkopen van middelen in de vorm van goederen die in dezelfde staat weer verkocht worden. Naast deze goederen werd in subparagraaf 4.1.1. beschreven dat tot de in te kopen middelen van een organisatie ook de middelen ter ondersteuning van de primaire en ondersteunende processen (zoals gebouwen en personeel) horen evenals de financiële middelen of faciliteiten om de voorgenoemde middelen te verkrijgen. Het inkopen van zowel de middelen ter ondersteuning van de primaire en ondersteunende processen als de financiële middelen of faciliteiten behoort niet tot de taak van de inkoper bij Straatsma. De inkoper van Straatsma is primair belast met het inkopen van verpakkingen.

Het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen begint zoals ook in de literatuur werd gevonden in subparagraaf 4.1.1. met een impuls tot inkopen. In het geval van voorraadgestuurde inkopen komt dit initiatief vanuit Exact die een besteladvies geeft omdat bepaalde voorraden van verpakkingen onder het veiligheidsniveau zijn gekomen of dreigen te komen. Dit is beschreven in subparagraaf 5.4.2. Een andere mogelijkheid is dat door een voorraadgestuurde verkooporder de voorraad onvoldoende blijkt en er besteld moet worden. De volgende stappen in het proces zijn het, indien nodig of gewenst, aanvragen van offertes van de leveranciers gevolgd door de daadwerkelijke bestelling. Straatsma hanteert een bovengrens van 25 duizend euro voor bestellingen, daarboven moet de directie haar fiat geven. Met het printen of e-mailen van de bestelbon wordt de bestelling bij de leverancier geplaatst.

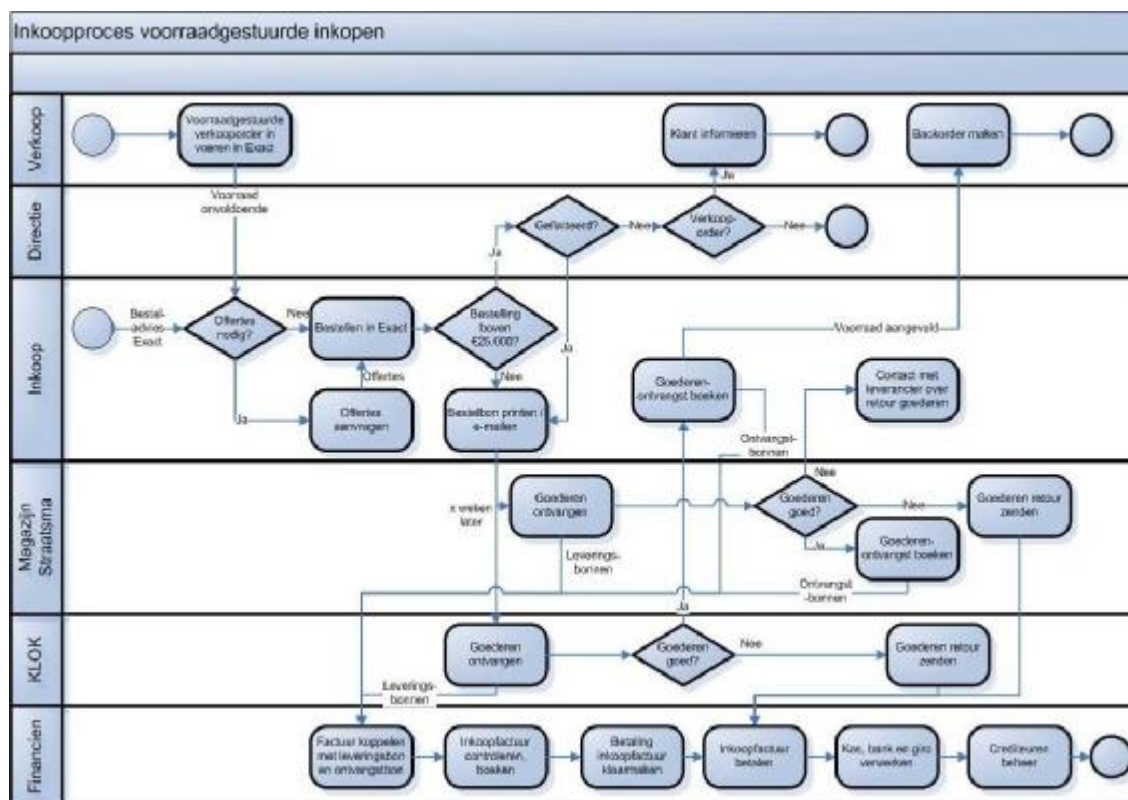
De goederen worden enkele weken later ontvangen en, zoals bleek uit subparagraaf 4.1.1, is het op dat moment de taak van de magazijn medewerker om deze te controleren op kwaliteit en of het ook daadwerkelijk de bestelde goederen zijn en deze goed te keuren. Indien goedgekeurd boekt de magazijn medewerker ze binnen in Exact zoals in subparagraaf 5.4.2. werd aangegeven. Indien de goederen niet goedgekeurd worden stuurt de magazijn medewerker ze retour en geeft dit ook door aan de inkoper. Hij neemt contact op met de leverancier om dit te bespreken en een oplossing te vinden. Het hiervoor besproken ontvangen van de goederen had betrekking op het magazijn van Straatsma. Goederen die ontvangen worden bij de KLOK worden daar gecontroleerd en eventueel retour gezonden. Het boeken van deze goederen gebeurt door de inkoop manager van Straatsma nadat hij de ontvangstbonnen heeft ontvangen. De laatste stappen in het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen hebben betrekking op de financiële afhandeling. De inkoopfactuur wordt ontvangen en gekoppeld met de reeds ontvangen leveringsbonnen en de, door de ontvangst van de goederen te boeken verkregen, ontvangstbonnen. Nadat een controle is uitgeoefend op de correctheid van de inkoopfactuur wordt deze geboekt in Exact zoals in subparagraaf 5.4.2. duidelijk werd.

In paragraaf 2.3. werd duidelijk dat het accountantskantoor een scheiding van verantwoordelijkheden wil met betrekking tot het betalen van de inkoopfactuur. Dit komt terug in het proces doordat de inkoopfactuur eerst gecontroleerd en geboekt wordt, vervolgens wordt de betaling van de inkoopfactuur klaargezet en tenslotte wordt de inkoopfactuur betaald. Door deze drie verschillende activiteiten is het mogelijk de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers zo te verdelen dat er functiescheiding optreedt. Tenslotte worden de kas, bank en giro bijgewerkt en volgt het debiteurenbeleid.

Een kleine versie van het schema, gemaakt in Visio, staat op de volgende pagina. Een grote versie kan gevonden worden in de bijlage.

#### Stap 4: De middelen benodigd bij het proces

Bij het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen zijn de gebruikelijke middelen nodig zoals een computer met Exact en internet, een telefoon en een fax. Op deze manier kan de voorraad worden bijgehouden en kan er contact plaatshebben met de leverancier.



Figuur 31: Het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen

#### Stap 5: De mensen benodigd bij het proces

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers van Straatsma zijn vastgelegd in onderstaande tabel met behulp van de RASCI techniek zoals beschreven in subparagraaf 6.1.2.

| Activiteiten                            | Directeur | Controller | Commercieel Manager | Accountmanager | Inkoop en logistiekmanager | Hoofd verkoop binnendienst | Medewerker verkoopbinnendienst | Administratief medewerker | Magazijn medewerker | Chauffeur |
|-----------------------------------------|-----------|------------|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------|
| Voorraadgestuurde verkooporder invoeren |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |



|                                                 |   |   |  |  |   |  |   |   |   |  |
|-------------------------------------------------|---|---|--|--|---|--|---|---|---|--|
| Besteladvies uit Exact halen                    |   |   |  |  | S |  |   |   |   |  |
| Offertes aanvragen                              |   |   |  |  | S |  |   |   |   |  |
| Offertes beoordelen                             | C |   |  |  | S |  |   |   |   |  |
| Bestellen in Exact                              |   |   |  |  | S |  |   |   |   |  |
| Bestelling fiatteren                            | S |   |  |  | I |  |   |   |   |  |
| Bestelbon printen/e-mailen                      |   |   |  |  | S |  |   |   |   |  |
| Klant informeren                                |   |   |  |  |   |  | S |   |   |  |
| Goederen ontvangen en keuren                    |   |   |  |  | I |  |   |   | S |  |
| Goederen ontvangst boeken                       |   |   |  |  | S |  |   |   | S |  |
| Goederen retour sturen                          |   |   |  |  |   |  |   |   | S |  |
| Back-order maken                                |   |   |  |  |   |  | S |   |   |  |
| Factuur koppelen met leverings- en ontvangstbon |   |   |  |  |   |  |   | S |   |  |
| Inkoopfactuur controleren en boeken             |   | S |  |  |   |  |   |   |   |  |
| Betaling inkoopfactuur klaarmaken               |   | C |  |  |   |  |   | S |   |  |
| Inkoopfactuur betalen                           | S |   |  |  |   |  |   |   |   |  |
| Kas, bank en giro verwerken                     |   | S |  |  |   |  |   |   |   |  |
| Debiteuren- en crediteuren beheer               | R | S |  |  |   |  |   |   |   |  |

|             |   |                                       |
|-------------|---|---------------------------------------|
| Responsible | R | Goedkeuren, verantwoordelijk          |
| Accountable | A | Accepteren, ter verantwoording roepen |
| Supportive  | S | Uitvoerend, archiverend               |
| Consulted   | C | Beoordelen, consulteren               |
| Informed    | I | Informeren                            |

Tabel 11: RASCI schema voor het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen

Zoals beschreven werd in subparagraaf 6.2.1 heeft de medewerker van de verkoop binnendienst als taak het invoeren van een verkooporder in Exact en een back-order maken zodra de voorraad bijgevuld is. Als extra taak volgt uit dit inkoopproces het informeren van de klant indien een bestelling niet gefiatteerd wordt door de directie en het verpakkingen betrof die voor een verkooporder nodig waren.

De inkoop en logistiek manager van Straatsma heeft als taken het besteladvies uit Exact halen (Exact genereert dit met de druk op een knop of periodiek), offertes aanvragen bij de leverancier, offertes beoordelen, bestellen in Exact, de bestelbon printen en verzenden en zodra de goederen zijn aangekomen bij het magazijn van de KLOK deze ontvangst boeken. Verder dient de inkoop en logistiek manager geïnformeerd te worden over de fiattering van de bestelling indien deze gefiatteerd moest worden en over het ontvangen en keuren van de goederen door de magazijn medewerker.

De magazijn medewerker heeft dus als taak het ontvangen en keuren van de goederen. Verdere taken zijn het binnen boeken van de goederen als deze geleverd zijn in het magazijn van Straatsma en het retour sturen van de goederen indien deze niet goed zijn.

De medewerker van de afdeling financiële administratie koppelt de ontvangen factuur met de leverings- en ontvangstbon en maakt de betaling van de inkoopfactuur klaar. De controller controleert en boekt de inkoopfactuur, verwerkt de kas, bank en giro en beheert de debiteuren en crediteuren. Verder ziet de controller toe op het klaarmaken van de betaling van de inkoopfactuur. De directie tenslotte fiatteert inkooporders die boven de 25 duizend euro uitkomen en controleert en beoordeelt offertes. Verder betaalt de directie de inkoopfacturen en is zij verantwoordelijk voor het debiteuren en crediteuren beheer, wat al eerder naar voren kwam in subparagrafen 6.2.1 tot en met 6.2.3.

#### Stap 6: Bepalen wie de leverancier van het proces is

De leverancier van dit proces is de externe leverancier van Straatsma. Hierbij zal het in de meeste gevallen gaan om leveranciers waarmee Straatsma al lange tijd een relatie heeft. Af en toe zal een nieuwe leverancier om de hoek komen kijken of zal een oude leverancier worden overgenomen.

#### Stap 7: De besturing van het proces

Voor de besturing van dit proces wordt andermaal gebruikt gemaakt van de Balanced Score Card. Kritische succesfactoren hierbij zijn het inkoopvolume per periode, de prijsafspraken of kortingen en de levertijd nadat er besteld is. Ook bij dit proces kunnen de medewerkers aangestuurd worden door de kernwaarden te beoordelen.

### 6.2.5: Inkoopproces ordergestuurde inkopen

#### Stap 1: Vaststellen doel van het proces

Het inkoopproces ordergestuurde inkopen heeft ten doel de klant van Straatsma tijdig en correct te voorzien van de gewenste goederen voor een lage prijs. Omdat de inkoopverenigingen Back Beko IJsselstreek en Het Backershuis zelf voorraad aanhouden voor hun klanten, zoals beschreven in subparagraaf 2.1.3, en omdat Straatsma de inkoopfunctie vervult voor de hele Beko, zoals beschreven staat in subparagraaf 3.4.1., wordt het inkoopproces ordergestuurde inkopen apart beschreven terwijl de overlap met het verkoopproces ordergestuurde verkopen behoorlijk groot is.

Het doel van dit proces is gekoppeld met de organisatiedoelen 'genereren inkoopvoordeel door samenwerking' en 'introductie productinnovaties'. De kerncompetentie van Straatsma om 'voordelig verpakkingsmaterialen in te kopen' wordt gecombineerd met het 'innoveren en technisch ontwikkelen'. Alle door de directie gestelde kernwaarden van de medewerkers van Straatsma zijn bij dit proces van belang.

#### Stap 2: Bepalen wie de klant van het proces is

De klant van het inkoopproces ordergestuurde inkopen is de interne of externe klant van Straatsma. De ingekochte goederen worden direct door de leverancier bij de klant afgeleverd en raken het magazijn van Straatsma of het magazijn van de KLOK dus niet. Er wordt daarom gebruik gemaakt van een fictief magazijn genaamd 'rechtstreekse levering'. Dit werd duidelijk in subparagraaf 5.4.2.

#### Stap 3: Beschrijven procesverloop

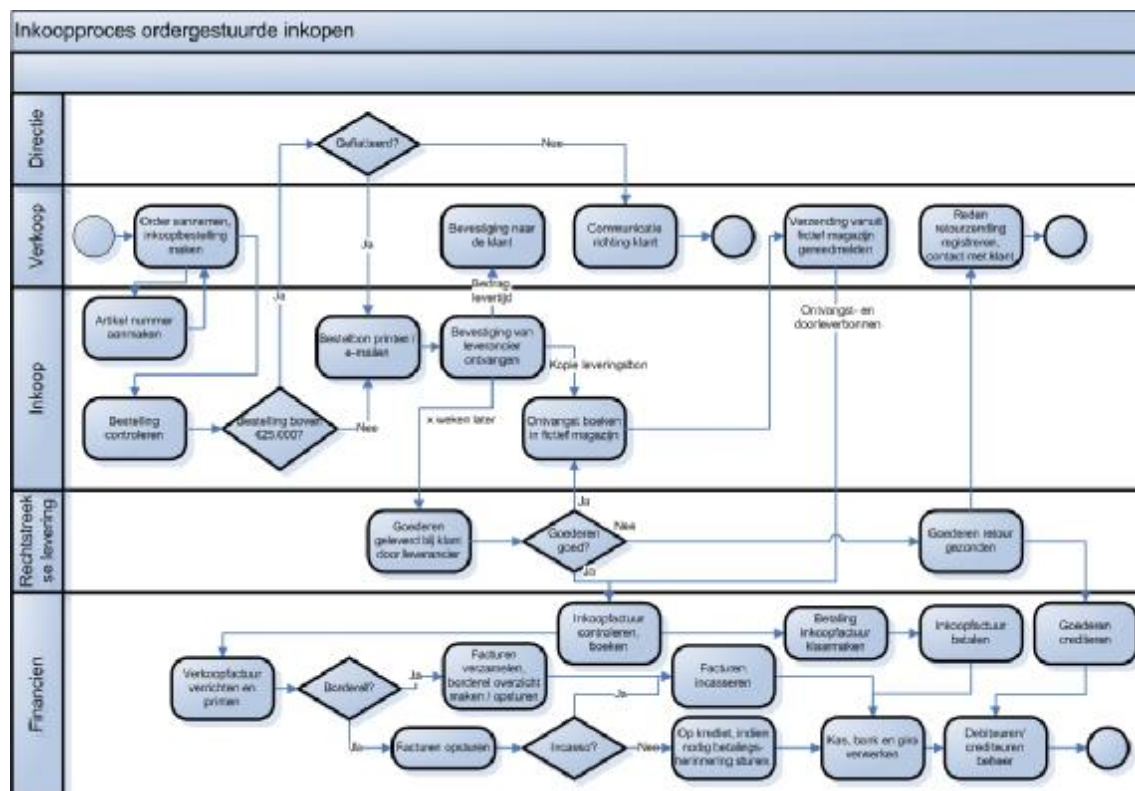
Het inkoopproces ordergestuurde inkopen verschilt op een paar punten van het verkoopproces ordergestuurde verkopen. De eerste stap in het inkoopproces ordergestuurde inkopen is eveneens de orderontvangst. Bij ordergestuurde inkopen wordt af en toe door het verkoopbinnendienst een offerte gemaakt voor de klant. Dit is sowieso het geval indien de klant nog nooit eerder die verpakkingen had besteld.

De verkoopmedewerker plaatst in Exact direct een inkoopbestelling, zoals beschreven in subparagrafen 5.4.1 en 5.4.2. De inkoop en logistiek manager controleert deze bestelling en indien boven de 25 duizend euro wordt de directie om een fiat gevraagd. Met het printen en verzenden van de bestelbon wordt de bestelling definitief geplaatst. De inkoop en logistiek manager ontvangt van de leverancier een bevestiging van de bestelling inclusief een prijs en een leverdatum. Dit wordt doorgegeven aan een verkoopbinnendienst medewerker die dit moet doorcommuniceren naar de klant.

Een dag voordat de goederen geleverd worden bij de klant ontvangt Straatsma een kopie leveringsbon. Aan de hand hiervan kan de ontvangst, indien de goederen goed zijn, in fictieve magazijn worden geboekt. Dit gebeurt door de inkoop en logistiek manager. Het

doorleveren, de verzending vanuit dit fictieve magazijn gereed melden wordt door een medewerker van de verkoopbinnendienst gedaan. Wanneer de goederen niet goed zijn worden ze retour gestuurd. De inkoop en logistiek manager neemt hierover contact op met de leverancier en de medewerker van de afdeling verkoop binnendienst neemt hierover contact op met de klant. Wanneer de goederen goed zijn worden de ontvangst en doorleverbon gekoppeld aan de inkoopfactuur en deze wordt gecontroleerd en geboekt. De financiële afdeling maakt de betaling van de inkoopfactuur klaar en de directie betaalt deze. De afwikkeling van de verkoopfacturen vindt plaats nadat de inkoopfactuur is ontvangen en gebeurt hetzelfde als bij het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen.

Met Visio en de BPMN is het verloop van het inkoopproces ordergestuurde inkopen in een schema gemodelleerd. Het fictieve magazijn, genaamd rechtstreekse levering, is in het schema als swimlane opgenomen. Een beter leesbare versie van het schema hieronder staat in de bijlage.



Figuur 32: Het inkoopproces ordergestuurde inkopen

#### Stap 4: De middelen benodigd bij het proces

Bij het inkoopproces ordergestuurde inkopen zijn dezelfde middelen nodig als bij het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen. Er wordt daarom terugverwezen naar subparagraaf 6.2.4.

#### Stap 5: De mensen benodigd bij het proces

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers in het inkoopproces ordergestuurde inkopen staan in onderstaande tabel.

| Activiteiten                                 | Medewerker | Directeur | Controller | Commercieel Manager | Accountmanager | Inkoop en logistiekmanager | Hoofd verkoop binnendienst | Medewerker verkoopbinnendienst | Administratief medewerker | Magazijn medewerker | Chauffeur |
|----------------------------------------------|------------|-----------|------------|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------|
| Order aanname                                |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |
| Order invoer in Exact                        |            |           |            |                     |                |                            | R                          | S                              |                           |                     |           |
| Artikelnummer aanmaken                       |            |           |            |                     |                | S                          |                            |                                |                           |                     |           |
| Inkoopbestelling maken                       |            |           |            |                     |                | R                          |                            | S                              |                           |                     |           |
| Inkoopbestelling controleren/fiatteren       |            |           |            |                     |                | S                          |                            |                                |                           |                     |           |
| Bevestiging naar klant                       |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |
| Ontvangst boeken in fictief magazijn         |            |           |            |                     |                | S                          |                            |                                |                           |                     |           |
| Verzending uit fictief magazijn gereedmelden |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |           |
| Contact met klant over retourzending         |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              | I                         |                     |           |
| Inkoopfactuur controleren, boeken            |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Betaling inkoopfactuur klaarmaken            |            |           | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Inkoopfactuur betalen                        | S          |           |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Verkoopfactuur verrichten en printen         |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Bordereloverzicht maken en opsturen          |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Facturen opsturen                            |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Facturen incasseren                          |            |           | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Indien nodig betalingsherinnering sturen     |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |           |
| Kas, bank en giro verwerken                  |            |           | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Goederen crediteren                          | R          | S         |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Debiteuren- en crediteurenbeheer             | R          | S         |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |

|             |   |                                       |
|-------------|---|---------------------------------------|
| Responsible | R | Goedkeuren, verantwoordelijk          |
| Accountable | A | Accepteren, ter verantwoording roepen |
| Supportive  | S | Uitvoerend, archiverend               |
| Consulted   | C | Beoordelen, consulteren               |
| Informed    | I | Informereren                          |

Tabel 12: RASCI schema voor het inkoopproces ordergestuurde inkopen

Het aannemen van orders, het invoeren van de order in Exact en het maken van de inkoopbestelling, het bevestigen van de levertijd en leveringskosten van de order naar de klant, het registreren van de reden indien een klant goederen retour wil sturen en de verzending vanuit het fictieve magazijn gereed melden vallen in het takenpakket de medewerker van de verkoop binnendienst. Ook hier valt het weer op dat het contact met de klant verloopt via de afdeling verkoop binnendienst.

Het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst heeft als verantwoordelijkheden het invoeren van de order in Exact. Het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst heeft verder als taak het controleren en fiatteren van de verkooporder. Dit gebeurt op het moment dat de

bevestiging van de leverancier binnenkomt met daarbij de levertijd en de prijs. De fiatteerslag vindt dus plaats voordat de bevestiging naar de klant plaats vindt.

Omdat goederen direct van leverancier naar klant gaan en geen fysiek contact met het Straatsma magazijn of het magazijn van de KLOK hebben, zijn er ook in dit proces geen taken of verantwoordelijkheden voor de magazijn medewerkers of de chauffeur.

De inkoop en logistiek manager heeft als taken, net als bij het verkoopproces ordergestuurde verkopen, het aanmaken van artikelnummers voor nieuwe artikelen, het controleren en fiatteren van de inkoopbestelling en de ontvangst in het fictieve magazijn boeken. De inkoop en logistiek manager heeft ook hier de verantwoordelijkheid over het maken van de inkoopbestelling.

De taken van de medewerker van de afdeling financiële administratie beginnen met het ontvangen, controleren en boeken van de inkoopfactuur. Hierna kan de verkoopfactuur verricht en geprint worden. Het verzamelen van de borderelfacturen, het opstellen van het bordereloverzicht, het opsturen van de facturen en het bordereloverzicht, het incasseren van de facturen, het indien nodig versturen van betalingsherinneringen en het crediteren van goederen vallen eveneens binnen het takenpakket van de medewerker financiële administratie.

De taken van de controller zijn het klaarmaken van de betaling van de inkoopfactuur, het incasseren van de verkoopfacturen, het verwerken van de kas, bank en giro en het debiteuren en crediteuren beheer. De directie is tenslotte, zoals ook in subparagraaf 6.2.1. naar voren kwam, verantwoordelijk voor het debiteuren en crediteurenbeheer.

#### Stap 6: Bepalen wie de leverancier van het proces is

De leverancier van het inkoopproces ordergestuurde inkopen is de externe leverancier van Straatsma, net als bij het verkoopproces ordergestuurde verkopen dat behandeld en weergegeven is in subparagraaf 6.2.2. en het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen dat behandeld en weergegeven is in subparagraaf 6.2.4.

#### Stap 7: De besturing van het proces

De besturing van dit proces gebeurt met behulp van de Balanced Score Card. Kritische succesfactoren hierbij zijn, gelijk het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen, het inkoopvolume per periode, de prijsafspraken of kortingen en de levertijd nadat er besteld is. Ook bij dit proces kunnen de medewerkers aangestuurd worden door de kernwaarden te beoordelen.

### 6.2.6: Magazijnproces

#### Stap 1: Vaststellen doel van het proces

Het doel van het magazijnproces is het goed afhandelen van de goederenontvangst, het doelmatig opslaan van goederen en het correct verzenden van de goederen ten einde de klant van de juiste goederen te voorzien. Dit doel is gekoppeld aan het organisatiedoel 'excellente service' omdat uiteindelijk de klant de goederen verzonden vanuit het magazijn ontvangt. Het correct verzenden van de goederen draagt daar aan bij. De kerncompetentie 'servicegericht zijn naar in- en externe klanten' sluit hier naadloos op aan.

#### Stap 2: Bepalen wie de klant van het proces is

De klant van het magazijnproces is het verkoopproces voorraadgestuurde verkopen. In paragraaf 6.2.1. is te lezen dat dit proces de klant voorziet van verpakkingen uit het magazijn van Straatsma of het magazijn van de KLOK.

### Stap 3: Beschrijven procesverloop

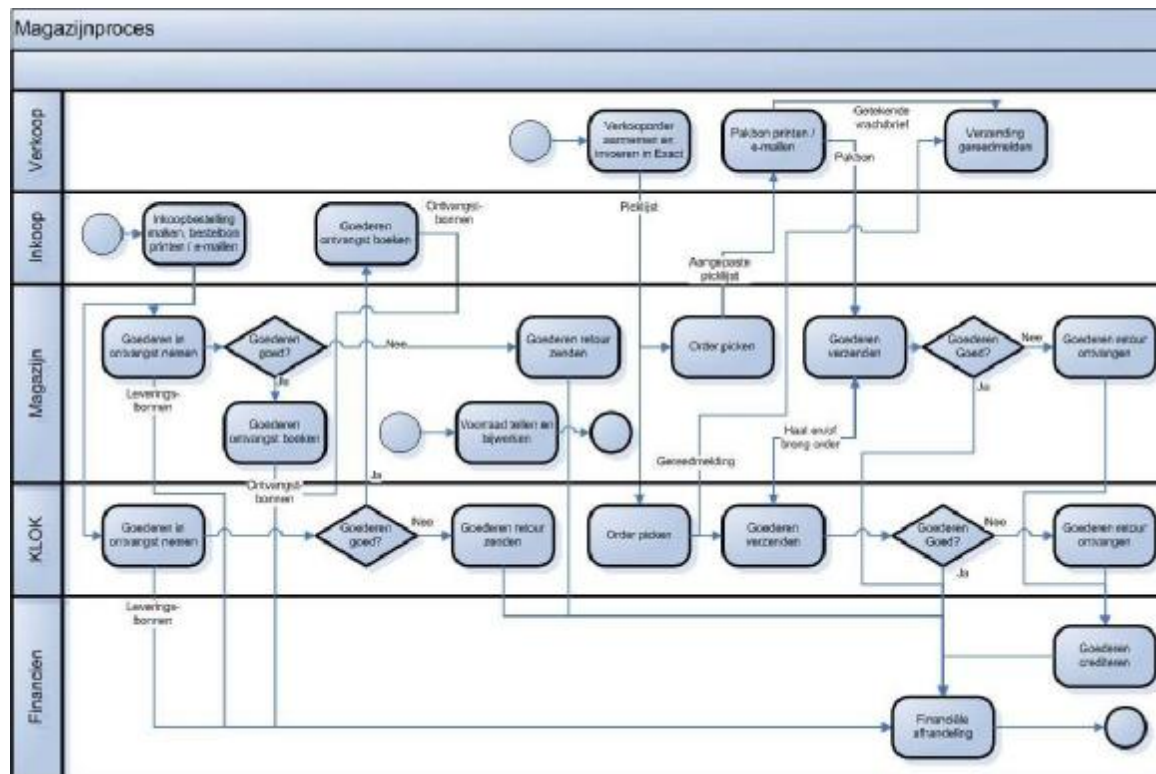
Het magazijnproces begint, zoals in subparagraaf 4.1.2 wordt beschreven, op het moment dat er een inkoopbestelling is geplaatst en de goederen komen binnen. Zoals in subparagraaf 3.4.1. is beschreven maakt Straatsma gebruik van zowel een eigen magazijn als een magazijn van logistiek dienstverlener de KLOK. In het systeem Exact van Straatsma wordt de voorraad bijgehouden van beide magazijnen. In het ontwerp van de processen zijn dan ook beide magazijnen meegenomen, dit bleek al eerder in subparagrafen 6.2.1. en 6.2.4. Na de ontvangst volgt de controle van de goederen, zowel op kwaliteit als op overeenstemming met de vrachtbrief en de bestelling. Goedgekeurde goederen worden opgeslagen in het magazijn en de ontvangst wordt in Exact ingevoerd, zoals in subparagraaf 5.4.3. wordt vermeld. Goederen die niet goed gekeurd worden gaan terug naar de leverancier. De inkoop en logistiek manager neemt hierover contact op met de leverancier. Nadat de ontvangst is geboekt kan de inkoopfactuur, zodra hij binnenkomt, worden gekoppeld met de ontvangst en leveringsbonnen. Vanaf deze stap is de financiële afhandeling hetzelfde als bij het verkoopproces ordergestuurde verkopen.

Het magazijnproces gaat verder zodra er een verkooporder binnenkomt voor voorraadgestuurde artikelen. In subparagraaf 4.1.2 wordt gemeld dat de volgende activiteiten het afgeven en verzenden van goederen zijn. In het magazijnproces wordt aan de hand van een door de verkoop binnendienst gemaakte picklijst de goederen bij elkaar gezocht en klaargemaakt voor verzending. Op de picklijst staan de artikelnummers, de artikelomschrijvingen en de locaties in het magazijn. Het is belangrijk dat de magazijn medewerker ervoor zorgt dat hij de juiste goederen voor een klant bij elkaar zet. Hij is de laatste die een controle op correctheid (of bijvoorbeeld de verpakkingen van de juiste klant zijn ingevoerd in Exact) van de goederen kan uitvoeren. Bij het klaarmaken voor verzending van de goederen dient de magazijn medewerker de juiste manier van verzending (vaak heeft de klant een voorkeur/wens) te kiezen, bijvoorbeeld een rolcontainer of een pallet. Vervolgens dient hij de goederen op een handige, efficiënte en stabiele manier te stapelen en te voorzien van beschermend plastic. Dit plastic zorgt er tevens voor dat de verschillende dozen verpakkingen niet gaan schuiven tijdens het vervoer.

Indien de goederen retour komen van de klant is het de taak van de magazijn medewerker om deze terug te ontvangen en, na een nieuwe keuring, terug te plaatsen in het magazijn of retour te sturen naar de leverancier.

Goederen die geleverd worden bij de KLOK worden daar gecontroleerd en de inkoop en logistiek manager krijgt bericht wanneer de goederen geaccepteerd worden zodat hij ze bij kan boeken in Exact. De picklijst en pakbon voor goederen die bij de KLOK staan worden via het internet verstuurd naar de KLOK. Zij zorgen voor het picken en verzenden van de goederen. Er zijn orders die niet geheel vanuit het Straatsma magazijn of vanuit het magazijn van de KLOK verstuurd kunnen worden. Hiervoor worden de paar artikelen vanuit het ene magazijn naar het andere magazijn gebracht zodat de order in zijn geheel kan worden verzonden.

Hieronder staat het schema van het magazijnproces en zoals bij de vorige schema's ook het geval is staat een grotere versie in de bijlage.



**Figuur 33: Het magazijnproces**

## Stap 4: De middelen benodigd bij het proces

Bij het magazijnproces zijn naast een computer met Exact en internet, telefoon, fax en kantoorartikelen speciale magazijnwerktuigen nodig. Hieronder valt een palletwagen en een stapelaar om pallets weg te zetten op hoge plaatsen in het magazijn. Verder beschikt Straatsma over een eigen bus om de regio klanten te bedienen, zoals werd beschreven in paragraaf 3.4.1.

## Stap 5: De mensen benodigd bij het proces

Binnen het magazijnproces zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers verdeeld zoals in onderstaande tabel is terug te lezen.

| Activiteiten                              | Medewerker |            |                     |                |                            |                            |                                |   |
|-------------------------------------------|------------|------------|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|---|
|                                           | Directeur  | Controller | Commercieel Manager | Accountmanager | Inkoop en logistiekmanager | Hoofd verkoop binnendienst | Medewerker verkoopbinnendienst |   |
|                                           |            |            |                     |                |                            |                            | Administratief medewerker      |   |
|                                           |            |            |                     |                |                            |                            | Magazijn medewerker            |   |
|                                           |            |            |                     |                |                            |                            | Chauffeur                      |   |
| Inkoopbestelling maken, bestelbon printen |            |            |                     |                |                            |                            | S                              |   |
| Goederen in ontvangst nemen               |            |            |                     |                |                            |                            |                                | S |

|                                              |  |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------|--|---|--|--|---|---|---|---|---|---|
| Goederen ontvangst boeken                    |  |   |  |  | S |   |   |   | S |   |
| Goederen retour zenden                       |  |   |  |  | I |   |   |   | S |   |
| Contact met leverancier over retour goederen |  |   |  |  | S |   |   |   |   |   |
| Verkooporder aannemen, picklijst printen     |  |   |  |  |   |   | S |   |   |   |
| Order picken                                 |  |   |  |  |   |   |   |   | S |   |
| Pakbon printen / e-mailen                    |  |   |  |  |   |   | S |   |   |   |
| Goederen verzenden                           |  |   |  |  |   |   |   |   | S | S |
| Verzending gereedmelden                      |  |   |  |  |   |   | S |   |   |   |
| Goederen retour ontvangen                    |  |   |  |  |   | C |   | I | S |   |
| Contact met klant over retour goederen       |  |   |  |  |   |   | S |   |   |   |
| Goederen crediteren                          |  | C |  |  |   |   |   | S |   |   |
| Financiële afhandeling                       |  | S |  |  |   |   |   | S |   |   |
| Voorraad tellen en bijwerken                 |  |   |  |  | I |   |   |   | S |   |

|             |   |                                       |
|-------------|---|---------------------------------------|
| Responsible | R | Goedkeuren, verantwoordelijk          |
| Accountable | A | Accepteren, ter verantwoording roepen |
| Supportive  | S | Uitvoerend, archiverend               |
| Consulted   | C | Beeoordelen, consulteren              |
| Informed    | I | Informereren                          |

Tabel 13: RASCI schema voor het magazijnproces.

In dit magazijnproces wordt duidelijk dat de taken van de magazijn medewerker zijn: het ontvangen en keuren van de goederen, de ontvangst van goederen in het Straatsma magazijn boeken, goederen retour zenden, order picken, goederen verzenden, goederen retour ontvangen van de klant en zelf een voorraad telling houden. Bij het verzenden van de goederen helpt de chauffeur indien de goederen naar regio klanten gebracht worden. Bij retour gezonden goederen van de klant dient het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst geconsulteerd te worden en de medewerker van de financiële administratie dient hierover geïnformeerd te worden.

De medewerker van de verkoopbinnendienst heeft als taken het maken van de inkoopbestelling en het printen van de bestelbon, het aannemen van de verkooporder en printen van de picklijst en pakbon, het gereed melden van de verzending van de goederen naar de klant en het contact met de klant over retour ontvangen goederen.

De manager van de inkoop en de logistiek heeft als taken het binnen boeken van goederen die bij de KLOK geleverd zijn en het contact met de leverancier in het geval dat er goederen retour gestuurd zijn. Verder dient de inkoop en logistiek manager geïnformeerd te worden indien er goederen door de klant retour gestuurd worden en nadat de magazijnmedewerker een voorraad telling heeft uitgevoerd.

De medewerker financiële administratie heeft in het taken pakket het crediteren van de goederen en de verdere financiële afhandeling zoals staat beschreven in paragraaf 6.2.2, verkoopproces ordergestuurde verkopen. Hier liggen ook taken en verantwoordelijkheden voor de controller en de directie.

Er zit in dit proces uiteraard een link met het verkoopproces en het inkoopproces. Dit komt ook duidelijk naar voren in zowel het processchema als in het RASCI schema. Het klantcontact ligt bij de afdeling verkoopbinnendienst en het contact met de leverancier ligt voornamelijk bij de afdeling inkoop en logistiek. Dit ondanks het feit dat het de medewerker verkoop binnendienst is die, zoals we zagen bij het verkoopproces ordergestuurde verkopen, offertes en proefdrukken maakt en de inkooporder in Exact invoert.



Stap 6: Bepalen wie de leverancier van het proces is

De leverancier van het magazijnproces is het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen. Zoals in subparagraaf 6.2.4 is te lezen is het doel van dit proces om de voorraad op peil te houden.

Stap 7: De besturing van het proces

De Balanced Score Card wordt ook in dit proces gebruikt om zowel de prestatie van het proces zelf als de prestatie van de medewerkers te beoordelen en te sturen. De kernwaarden van de medewerkers spelen net als bij de andere processen ook hier een rol.

6.2.7: Financieel administratief proces

Stap 1: Vaststellen doel van het proces

Zoals in subparagraaf 4.1.4. wordt gemeld is het financieel administratieve proces belangrijk voor het besturen en laten functioneren van de organisatie. Met behulp van de informatie die door het financieel administratieve proces wordt gemaakt of samengesteld kan de directie de plannings- en controlefunctie beter uitoefenen. Het doel van het proces financiële administratie valt te herleiden uit de drie componenten die beschreven worden in subparagraaf 4.1.4. Doordat Straatsma de functie van treasurer niet heeft, zoals beschreven in paragraaf 3.4.1, zijn alleen de registratieve en bedrijfseconomische functie van de financiële administratie van toepassing op dit proces. De taken van de treasurer worden door de directie uitgevoerd. Het doel van het proces financiële administratie is het verwerken van de gegevens van de andere processen zodanig dat geaggregeerde en detailinformatie kan worden verstrekt, het analyseren van budgetverschillen en het maken van bedrijfseconomische analyses aan de hand van interne en externe informatie.

Door gebruik te maken van het software systeem Exact wordt het voldoen aan de eisen vanuit regelgeving zoals wordt beschreven in subparagraaf 3.5.1. een stuk makkelijker. De doelen van het financieel administratieve proces zijn gekoppeld aan de organisatiedoelen 'genereren van omzet en winst', 'genereren inkoopvoordeel door samenwerking' en 'excellente service'. Vanuit het financieel administratieve proces wordt namelijk duidelijk in hoeverre deze organisatiedoelen behaald zijn.

Stap 2: Bepalen wie de klant van het proces is

De klanten van dit proces zijn zowel de externe en interne klanten van Straatsma als de processen verkoop en inkoop (zowel voorraad als ordergestuurd) en kasverkoop.

Stap 3: Beschrijven procesverloop

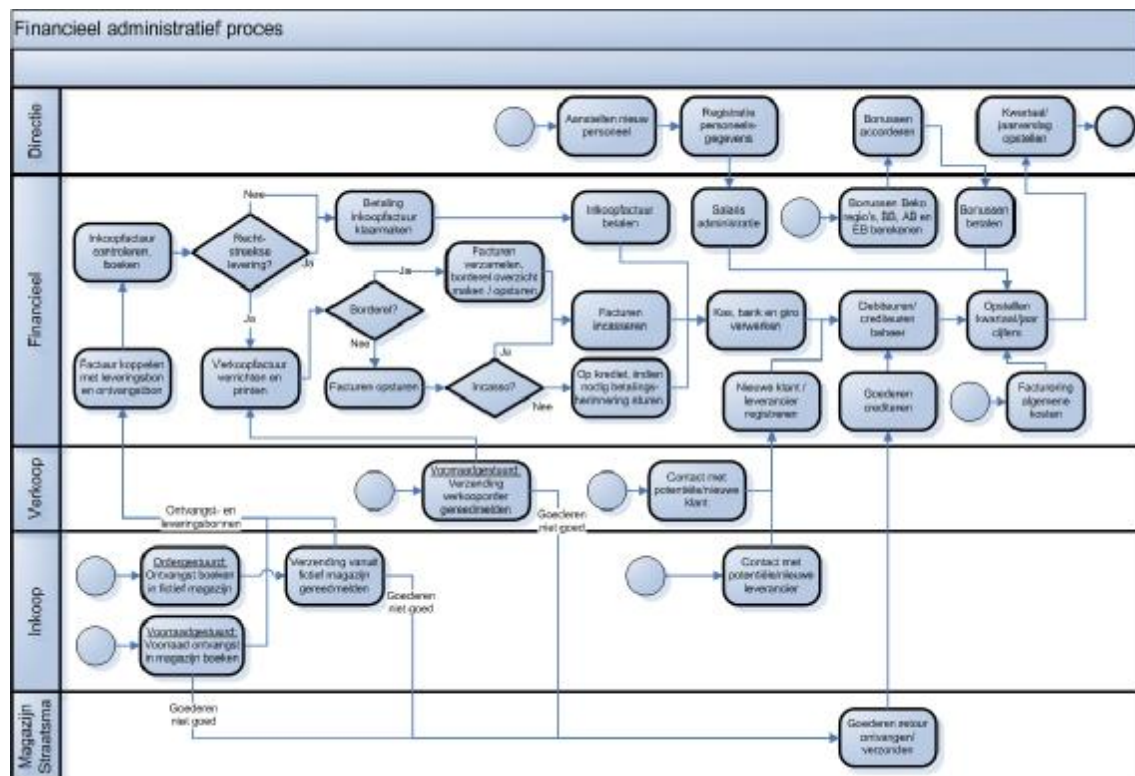
Het financieel administratief proces begint met het inkopen van goederen. Hierbij kan het gaan om ordergestuurde of voorraadgestuurde inkopen. Deze processen zijn beschreven in subparagrafen 6.2.4 en 6.2.5. Zoals ook daar te lezen is wordt op een gegeven moment de inkoopfactuur ontvangen en als eerste activiteit voor de afdeling financiële administratie volgt de koppeling van deze factuur met de ontvangst- en leveringsbonnen. Het controleren van de inkoopfactuur en het boeken zijn de activiteiten die hier op volgen. Hierna volgt een splitsing wat betreft de behandeling van de inkoopfactuur omdat bij een rechtstreekse levering, een ordergestuurde inkoop, er ook een verkoopfactuur gemaakt moet worden. De betaling van de inkoopfactuur wordt in ieder geval klaargemaakt en de daadwerkelijke betaling kan dan gebeuren. Bij een ordergestuurde inkoop wordt er verkoopfactuur gemaakt, verricht en geprint. Dit gebeurt eveneens bij een voorraadgestuurde verkoop. Omdat er gewerkt wordt met borderel facturen en 'gewone' facturen en er bij de borderel facturen een overzicht nodig is, zoals beschreven in subparagraaf 3.4.1., worden deze facturen apart gehouden. De andere facturen worden direct opgestuurd naar de klanten. Met de verzamelde borderelfacturen kan een bordereloverzicht gemaakt worden en deze kan

opgestuurd worden naar de Beko regio's. De volgende stap is het incasseren van de facturen waarbij een incasso overeenkomst is met de klant en het in de gaten houden van de facturen die op krediet zijn verstrekt en hierbij indien nodig betalingsherinneringen sturen. Met het verwerken van de kas, bank en giro wordt duidelijk welke facturen al betaald zijn en welke debiteuren en of crediteuren aandacht verdienen. Goederen die niet goed bevonden zijn worden retour gestuurd van de klant naar Straatsma en/of van Straatsma naar de leverancier. Deze goederen worden gecrediteerd.

Een aparte stap in het financieel administratieve proces is het registreren van nieuwe klanten en nieuwe leveranciers. Nieuwe klanten worden door de afdeling verkoop, in het bijzonder het accountmanagement, aangetrokken. Bij nieuwe leveranciers kan het gaan om nieuwe verpakingsleveranciers maar ook om bijvoorbeeld een nieuw schoonmaakbedrijf.

Het aanstellen van personeel gebeurt door de directie en zodra de directie de nieuwe personeelsgegevens heeft geregistreerd wordt door de financieel administratieve afdeling een salarisadministratie bijgehouden. De Beko regio's en de organisaties Bakker Bart, Echte Bakker en Ambachtsbakker krijgen over de gerealiseerde omzet een bonus. Deze bonus wordt door de afdeling financiële administratie berekend. Het accorderen van deze bonus gebeurt door de directie, hierna kunnen de bonussen worden uitbetaald. Dit gebeurt wederom door de afdeling financiële administratie. Algemene kosten voor bijvoorbeeld de telefoon en het internet worden ook door de financiële administratie bijgehouden, gefactureerd en betaald.

Zowel het debiteuren en crediteuren beheer, het registreren van nieuwe klanten en/of leveranciers, de salarisadministratie en het factureren van de algemene kosten leiden er uiteindelijk toe dat de afdeling financiële administratie een gedegen verslag kan maken van kwartaal- en/of jaarcijfers. Dit financiële verslag kan vervolgens door de directie gebruikt worden bij het opstellen van kwartaal- en jaarverslagen.



Figuur 34: Het financieel administratief proces

#### Stap 4: De middelen benodigd bij het proces

Bij het financieel administratieve proces zijn de gebruikelijk middelen nodig zoals een computer met Exact en internet, een printer, telefoon en fax en verschillende kantoorartikelen. Bij dit proces kan in het bijzonder vermeld worden dat er enveloppen nodig zijn voor het versturen van de facturen en internet om bank en giro zaken te regelen.

#### Stap 5: De mensen benodigd bij het proces

De verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers van Straatsma in het financieel administratieve proces zijn in onderstaande RASCI tabel vastgelegd.

| Activiteiten                                         | Medewerker | Directeur | Controller | Commercieel Manager | Accountmanager | Inkoop en logistiekmanager | Hoofd verkoop binnendienst | Medewerker verkoopbinnendienst | Administratief medewerker | Magazijn medewerker | Chaufeur |
|------------------------------------------------------|------------|-----------|------------|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|----------|
| Ontvangst boeken in fictief magazijn                 |            |           |            |                     |                | S                          |                            |                                |                           |                     |          |
| Verzending vanuit fictief magazijn gereed melden     |            |           |            |                     |                | S                          |                            |                                |                           |                     |          |
| Voorraad ontvangst boeken in magazijn                |            |           |            |                     |                | S                          |                            |                                |                           |                     |          |
| Verzending verkooporder gereed melden                |            |           |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |          |
| Goederen retour ontvangen/sturen                     |            |           |            |                     |                |                            | C                          |                                | I                         | S                   |          |
| Goederen crediteren                                  |            |           | R          |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |
| Factuur koppelen met leverings- en ontvangstbon      |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |
| Inkoopfactuur controleren en boeken                  |            |           | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |          |
| Verkoopfactuur verrichten en printen                 |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |
| Betaling inkoopfactuur klaarmaken                    |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |
| Inkoopfactuur betalen                                | S          |           |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |          |
| Borderelfacturen verzamelen, overzicht maken         |            |           | C          |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |
| Facturen opsturen                                    |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |
| Facturen incasseren                                  |            |           | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |          |
| Op krediet, indien nodig betalingsherinnering sturen |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |
| Kas, bank en giro bijwerken                          |            |           | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |          |
| Contact met potentiële nieuwe klant                  |            |           |            | R                   | S              |                            |                            |                                |                           |                     |          |
| Contact met potentiële nieuwe leverancier            |            |           |            |                     |                | S                          |                            |                                |                           |                     |          |
| Nieuwe klant/leverancier registreren                 |            |           |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |
| Aanstellen nieuw personeel                           | S          |           |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |          |
| Registratie nieuw personeel                          | S          |           |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |          |
| Salarisadministratie                                 |            |           | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |          |
| Bonussen Beko regio's, BB, AB en EB berekenen        |            |           | R          |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |
| Bonussen accorderen                                  | S          |           | I          |                     |                |                            |                            |                                | I                         |                     |          |
| Bonussen uitbetalen                                  |            |           | R          |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |          |

|                                   |   |   |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
|-----------------------------------|---|---|--|--|--|--|--|---|--|--|--|
| Debiteuren- en crediteuren beheer | R | S |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
| Facturering algemene kosten       |   |   |  |  |  |  |  | S |  |  |  |
| Opstellen kwartaal/jaarcijfers    | R | S |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
| Kwartaal/jaarverslag opstellen    | S |   |  |  |  |  |  |   |  |  |  |

|             |   |                                       |
|-------------|---|---------------------------------------|
| Responsible | R | Goedkeuren, verantwoordelijk          |
| Accountable | A | Accepteren, ter verantwoording roepen |
| Supportive  | S | Uitvoerend, archiverend               |
| Consulted   | C | Beoordelen, consulteren               |
| Informed    | I | Informereren                          |

Tabel 14: RASCI schema voor het financieel administratieve proces

Zoals ook bij de processen ordergestuurde en voorraadgestuurde inkopen te lezen is, is het boeken in en gereed melden van verzending uit het fictieve magazijn 'rechtstreekse levering' net als het ontvangen boeken van de voorraad in het magazijn een taak van de inkoop en logistiek manager. Het gereed melden van de verzending van een voorraadgestuurde verkooporder is een taak van een medewerker van de afdeling verkoopbinnendienst. Het retour ontvangen en/of sturen van goederen is een taak van de magazijnmedewerker, waarbij vooraf het hoofd van de afdeling verkoopbinnendienst geconsulteerd moet worden en achteraf een financieel administratief medewerker geïnformeerd moet worden. Het crediteren van goederen is een taak van deze financieel administratief medewerker waarbij de verantwoordelijkheid ligt bij de controller.

Het koppelen van de factuur met de ontvangst- en leveringsbonnen, het verrichten en printen van de verkoopfactuur, het klaarmaken van de betaling van de inkoopfactuur, het verzamelen van de borderelfacturen en het opsturen van het bordereloverzicht, het opsturen van de 'gewone' facturen, het in de gaten houden van facturen op krediet en het indien nodig sturen van betalingsherinneringen, het registreren van nieuwe klanten en leveranciers en het factureren van algemene kosten zijn allemaal taken van medewerkers van de afdeling financiële administratie.

De controller heeft als taken in dit proces het controleren en boeken van de inkoopfactuur, het incasseren van facturen, het bijwerken van de kas, bank en giro, het debiteuren en crediteuren beheer en het opstellen van de kwartaal- en jaarcijfers. Verder heeft de controller zoals gemeld verantwoordelijkheid voor het crediteren van goederen en dient de controller vooraf te worden geconsulteerd bij het maken van bordereloverzichten.

Uit de beschrijving van het procesverloop van het financieel administratieve proces blijkt dat de directie als taken heeft het aanstellen van nieuw personeel, het registreren van de personeelsgegevens en het opstellen van kwartaal- en jaarverslagen met behulp van de kwartaal- en jaarcijfers. De directie is verantwoordelijk voor het debiteuren en crediteuren beheer en het opstellen van de kwartaal- en jaarcijfers.

#### Stap 6: Bepalen wie de leverancier van het proces is

De leverancier van het proces financiële administratie zijn de processen verkoop en inkoop, net als de klant van dit proces. Verder zijn de proces HRM en CRM leveranciers wat betreft nieuwe medewerkers en nieuwe klanten.

#### Stap 7: De besturing van het proces

Voor de besturing van het financieel administratief proces wordt andermaal gebruik gemaakt van de Balanced Score Card. Zoals uit subparagraaf 4.1.4., onder het kopje 'bedrijfseconomische component', blijkt is de informatie die door de financiële administratie

wordt samengesteld van groot belang bij het sturen van processen door middel van de Balanced Score Card.

#### 6.2.8: Human Resource Management proces

##### Stap 1: Vaststellen doel van het proces

Zoals in subparagraaf 4.1.5. is te lezen is het doel van het HRM proces het afstemmen van het personeelsmanagement op het strategisch management van de organisatie. Omdat de doelen van de organisatie worden bereikt door de processen van de organisatie en deze processen worden uitgevoerd door de medewerkers is het belangrijk dat de aansturing van de medewerkers in overeenkomst is met de strategie en de doelen van de organisatie. Hierin sluit het doel van dit proces aan bij alle organisatiedoelen omdat het uiteindelijk de medewerkers zijn die de processen goed laten verlopen. In het bijzonder sluit het doel goed aan bij het organisatiedoel 'excellente service' omdat Straatsma een klantgerichte organisatie wil worden en de strategie van Customer Intimacy nastreeft, zoals duidelijk wordt in subparagraaf 3.4.2.

##### Stap 2: Bepalen wie de klant van het proces is

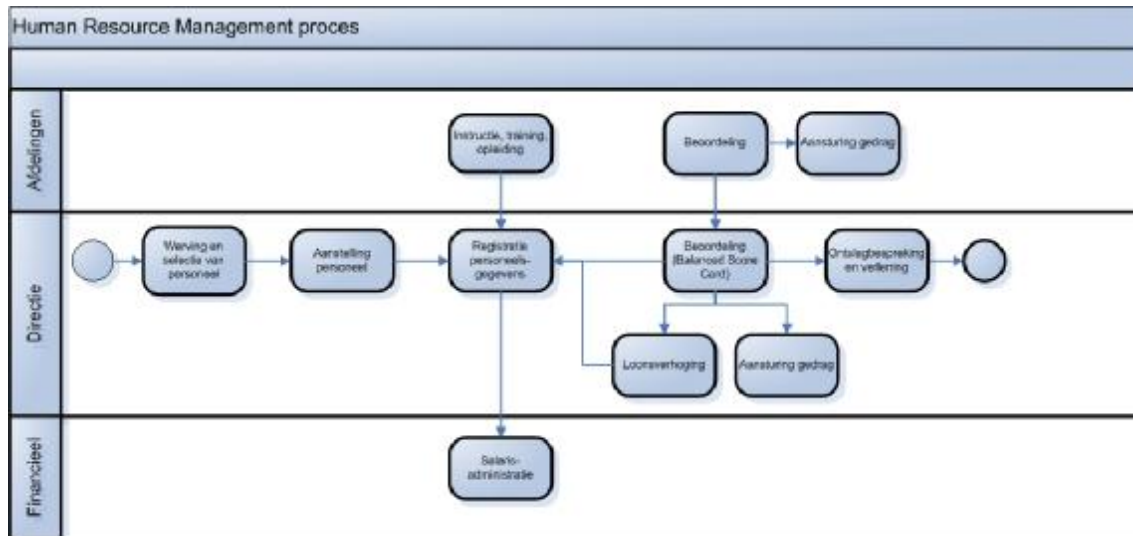
De klant van het HRM proces zijn de processen verkoop, inkoop, magazijn, financiële administratie en CRM. Aangezien het HRM proces de mensen levert voor de andere processen, zoals beschreven in subparagraaf 4.1.5., is het logisch dat de klanten van dit proces alle andere processen zijn.

##### Stap 3: Beschrijven procesverloop

Het HRM proces start bij de werving en selectie van personeel, zoals ook wordt beschreven in subparagraaf 4.1.5.. Bij Straatsma behoort dit tot de taken van de directie. Na de werving en selectie volgt de aanstelling van de medewerker en de registratie van de personeelsgegevens. Deze registratie gebeurt in Exact, zoals beschreven in subparagraaf 5.4.5. Hierbij moet ook gedacht worden aan het salaris van de nieuwe medewerker en de functiebeschrijving. Deze stappen behoren tot de instroom van personeel in de organisatie. Vanuit de registratie van het salaris verzorgt de financiële administratie de salarisadministratie.

Bij de doorstroom van personeel in de organisatie, zoals wordt beschreven in subparagraaf 4.1.5., behoren de beoordeling van personeel aan de hand van eerder gestelde doelen en met behulp van de Balanced Score Card. Dit gebeurt zowel door de directe als door de afdelingschef van de afdeling waar de desbetreffende medewerker werkzaam is. Aan de hand van de beoordeling, die periodiek dient plaats te vinden, kan het gedrag van de medewerker worden aangestuurd. Ook dit gebeurt door de directie en/of de afdelingschef. Een loonsverhoging van een medewerker wordt voorafgegaan door een beoordelingsgesprek door de directie. Ook instructie, training en opleiding, vaak verzorgt door of onder de verantwoordelijkheid van de afdelingschef, kan een reden zijn tot loonsverhoging. Het is de directie die besluit tot de loonsverhoging van het personeelslid.

Tot slot wordt in subparagraaf 4.1.5 de uitstroom van personeel besproken. De ontslagbespreking en verlening wordt door de directie gedaan en kan volgen op een beoordelingsgesprek. Ontslag van een medewerker is de laatste stap in het HRM proces.



Figuur 35: Het HRM proces

#### Stap 4: De middelen benodigd bij het proces

Bij het HRM proces zijn verschillende middelen nodig zoals een computersysteem met de Exact software, middelen voor instructie en training van medewerkers en een beoordelingsysteem om de prestaties van het personeel te meten en te sturen.

#### Stap 5: De mensen benodigd bij het proces

In onderstaande tabel worden bij de verschillende activiteiten van het HRM proces de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers vastgelegd.

| Activiteiten                    | Medewerker |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
|---------------------------------|------------|------------|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------|
|                                 | Directeur  | Controller | Commercieel Manager | Accountmanager | Inkoop en logistiekmanager | Hoofd verkoop binnendienst | Medewerker verkoopbinnendienst | Administratief medewerker | Magazijn medewerker | Chauffeur |
| Werving en selectie             | S          |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Aanstelling van personeel       | S          |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Registratie personeelsgegevens  | S          |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Instructie, training, opleiding | R          |            | S                   |                | S                          | S                          |                                |                           |                     |           |
| Beoordeling                     | I          |            | S                   |                | S                          | S                          |                                |                           |                     |           |
| Beoordeling (BSC)               | S          |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Aansturing gedrag               | C          |            | S                   |                | S                          | S                          |                                |                           |                     |           |
| Loonsverhogingsgesprek          | S          |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Salarisadministratie            |            | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |
| Ontslagbespreking en verlening  | S          |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |           |

Responsible R Goedkeuren, verantwoordelijk

|             |   |                                       |
|-------------|---|---------------------------------------|
| Accountable | A | Accepteren, ter verantwoording roepen |
| Supportive  | S | Uitvoerend, archiverend               |
| Consulted   | C | Beoordelen, consulteren               |
| Informed    | I | Informereren                          |

Tabel 15: RASCI schema voor het HRM proces

Zoals ook blijkt uit de beschrijving van het procesverloop vallen de meeste activiteiten in het HRM proces in het takenpakket van de directie. De werving en selectie van personeel, de aanstelling van personeel en de registratie van de personeelsgegevens, de beoordeling aan de hand van de Balanced Score Card, loonsverhogingsgesprekken en uiteindelijk de ontslagbespreking en verlening vallen op deze manier in het takenpakket van de directie. De directie is verantwoordelijk voor de instructie, training en opleiding en dient waar nodig goedkeuring te verlenen. Verder moet de directie achteraf geïnformeerd worden over de beoordeling van personeel door een afdelingschef en dient zij vooraf te worden geconsulteerd over de mogelijke aansturing van het gedrag van een medewerker.

Ook de afdelingschefs, zijnde de commercieel manager, de inkoop en logistiek manager en het hoofd van de verkoop binnendienst, zijn in het HRM proces van belang omdat zij als taak hebben het geven van instructie, training en opleiding aan het personeel, het beoordelen van het personeel en het aansturen van het gedrag van het personeel.

Zoals ook bleek in het financieel administratieve proces heeft de controller als taak de salarisadministratie bij te houden en periodiek de salarissen uit te betalen.

#### Stap 6: Bepalen wie de leverancier van het proces is

De leverancier van het HRM proces is de directie in zoverre dat zij als taak heeft het werven en selecteren van personeel en het aanstellen van dit personeel. Mogelijk kunnen ook externe uitzendbureaus als leverancier gezien worden aangezien de directie dit soort bureaus inschakelt om de werving en gedeeltelijke selectie van personeel over te nemen.

#### Stap 7: De besturing van het proces

Zoals eerder in deze subparagraaf gemeld is wordt het personeel aangestuurd door middel van de Balanced Score Card en met behulp van beoordelingsgesprekken.

### 6.2.9: Customer Relationship Management proces

#### Stap 1: Vaststellen doel van het proces

Het doel van het Customer Relationship Management proces is het zodanig onderhouden van de relaties met klanten dat er klantloyaliteit wordt gekweekt en de relatie met de klant een lange termijn karakter krijgt. Hierin dient natuurlijk de winstgevendheid van de organisatie niet uit het oog verloren te worden. Dit doel hangt natuurlijk in sterke mate samen met de strategie van Straatsma beschreven in paragraaf 2.2. In subparagraaf 3.4.2. blijkt dat voor een goede invulling van de Customer Intimacy strategie het CRM proces erg belangrijk is. Het doel van dit proces is vanzelfsprekend gekoppeld aan de organisatorische doelen 'excellente service' en 'genereren van omzet en winst'.

In subparagraaf 4.1.6. staat beschreven dat bij het realiseren van een goed Customer Relationship Management de volgende zaken van belang zijn:

- Het continu vergaren en uitbouwen van kennis van individuele klanten
- De prestaties van de processen marketing, verkoop, service meten en tevens de resultaten qua winst, omzet en waardecreatie meten.
- Snel en alert reageren op de behoeften en wensen van de klant.
- Het invoeren van een CRM systeem dat de volledige functionaliteit van CRM afdekt.

Exact biedt verschillende mogelijkheden om de bovenstaande zaken te regelen. Zoals in paragraaf 5.4 en in het bijzonder de subparagrafen 5.4.6 en 5.4.1 staat beschreven bevat Exact een CRM module waarin met behulp van activiteiten de verschillende contact en communicatie momenten met en naar de klant kunnen worden vastgelegd. Verder kunnen de activiteiten in het debiteurenbeheer worden toegevoegd en bekeken en wordt er ook geschiedenis bewaard van de activiteiten. In het ontwerp van het CRM proces is het dan ook erg belangrijk dat alle relevante informatie over en van de klant wordt vastgelegd in het systeem.

#### Stap 2: Bepalen wie de klant van het proces is

De klant van het Customer Relationship Management proces is de klant van Straatsma. In subparagraaf 2.1.1. worden de verschillende klantgroepen van Straatsma uiteengezet.

#### Stap 3: Beschrijven procesverloop

Omdat het CRM proces niet een procesverloop heeft zoals bijvoorbeeld het verkoopproces, zoals ook beschreven staat in subparagraaf 5.4.6., maar uit verschillende activiteiten bestaat worden deze activiteiten een voor een besproken.

De eerste activiteit in het CRM proces is het ontvangen van een melding dat een potentiële klant interesse heeft getoond in verpakkingen van Straatsma. Ook kan er actief naar nieuwe klanten worden gezocht door warme of koude acquisitie door de accountmanagers. Zodra er een lead is wordt er een afspraak gemaakt om op bezoek te gaan bij de lead. De gegevens van de lead worden in Exact opgeslagen. Na het bezoek volgt er, indien de lead nog steeds geïnteresseerd is, een offerte of zelfs al een order. Dit wordt ook in Exact vastgelegd. Vanaf hier verloopt het proces hetzelfde als het (voorraadgestuurde of ordergestuurde) verkoopproces.

Als klantenpartner is het belangrijk om te weten wat er bij de klant speelt. Door één keer per jaar de individuele klant te bezoeken wordt het makkelijker de relatie te onderhouden. De klant ziet zijn leverancier in levende lijve en spreekt hem niet alleen door de telefoon. Zo kan er makkelijker over zaken en mogelijke problemen worden gesproken.

Naast het bezoeken van de individuele klant moeten ook de Beko regio's bezocht worden. Het belang hiervan volgt uit het feit dat Straatsma een dochteronderneming van Beko is en dat veel brood- en banketbakkers aangesloten zijn bij een Beko regio. De zaken die besproken zullen worden met de Beko regio zullen van minder specifieke aard zijn maar wel voor meer bakkers van belang zijn.

Om ervoor te zorgen dat iedereen binnen de organisatie, de verkoopafdeling in het bijzonder, weet wat voor verpakkingen een klant afneemt is het noodzaak hieromtrent bepaalde zaken vast te leggen. Wanneer het logo, de ontwerpen en de PMS kleuren (PMS staat voor Pantone Matching System, een kleurenencoding die onder andere gebruikt wordt door drukkers) van de verpakkingen van een klant opgeslagen worden in Exact kan elke medewerker dit terugvinden en de klant beter van dienst zijn bij bijvoorbeeld orders of vragen.

In het geval dat een klant een nieuw of gewijzigd ontwerp voor verpakkingen wil gaan gebruiken zal er door Straatsma eerst een proefdruk worden aangevraagd bij de leverancier. Het is aan de klant om deze proefdruk goed te keuren. De communicatie met de klant verloopt via de verkoopafdeling. Verdere communicatie met de klant kan gaan om back orders wanneer (een deel van) de bestelde artikelen niet aanwezig zijn, om retourzendingen en de redenen hierachter en om na te vragen of de klant akkoord is met een offerte.

Als een klant belt met vragen moeten deze aangenomen worden en na het uitzoeken van de vragen dient de medewerker van de verkoopbinnendienst terug te bellen naar de klant.

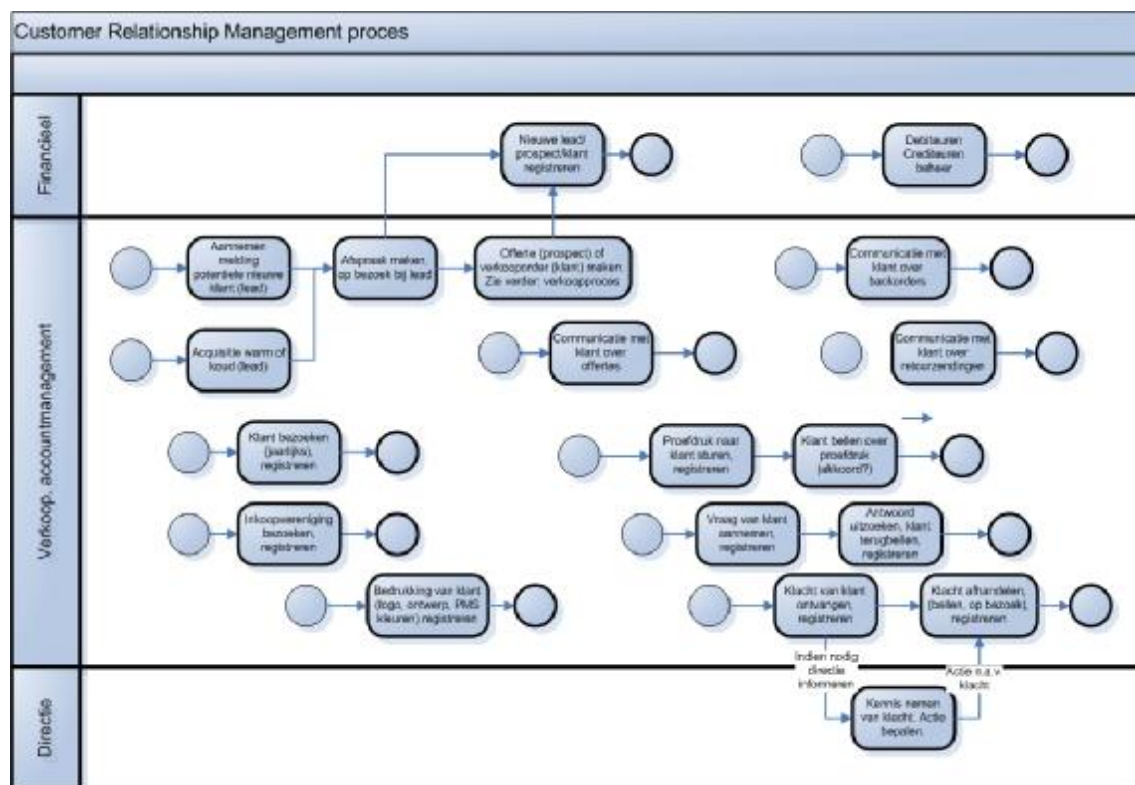


Vanuit het oogpunt van klantvriendelijkheid moet de medewerker van Straatsma terug bellen en niet vragen of de klant terugbelt.

Het debiteuren en crediteuren beheer valt toe aan de afdeling financiële administratie. Onder andere het controleren van de kredietwaardigheid van de klant, het eventueel regelen van een incassoregeling en het in de gaten houden van het betalingsgedrag van de klant vallen binnen het debiteuren en crediteuren beheer.

Indien een klant een klacht heeft wordt deze telefonisch dan wel via fax of e-mail aangenomen door het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst. Aangezien Straatsma ernaar streeft een klantgerichte organisatie te worden is de klachtenafhandeling van groot belang. Klachten worden geregistreerd in Exact en er wordt indien nodig door het hoofd van de afdeling verkoop binnendienst overlegd met de directie. De directie van Straatsma krijgt per week een overzicht van binnengekomen klachten en ondernomen stappen om deze klachten te verhelpen. De klachten worden afgehandeld en de klant wordt hiervan op de hoogte gesteld. Ook deze afhandeling wordt in Exact geregistreerd.

De verschillende activiteiten binnen het CRM proces zijn in onderstaande figuur afgebeeld. Een grote versie van de flowchart is te vinden in de bijlage.



Figuur 36: Het Customer Relationship Management proces

#### Stap 4: De middelen benodigd bij het proces

Bij het Customer Relationship Management proces zijn de gebruikelijke middelen nodig, zoals computers met de juiste software, telefoon, fax en werkplekken. Verder zijn er geen bijzondere middelen nodig bij dit proces.

#### Stap 5: De mensen benodigd bij het proces

De verschillende activiteiten in het CRM proces worden voornamelijk uitgevoerd door de medewerkers van de verkoopafdeling. Bij eerdere processen was er alleen sprake van de verkoopbinnendienst. Straatsma heeft naast deze binnendienst ook een buitendienst of beter gezegd accountmanagers. Zo staat in subparagraaf 3.4.1. onder andere beschreven dat het accountmanagement de relatie met de klant onderhoudt en langsgaat bij potentiële nieuwe klanten. In onderstaande tabel staan de activiteiten van het CRM proces uitgezet tegen de functies van de medewerkers van Straatsma.

| Activiteiten                                       | Medewerker |            |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |
|----------------------------------------------------|------------|------------|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|
|                                                    | Directeur  | Controller | Commercieel Manager | Accountmanager | Inkoop en logistiekmanager | Hoofd verkoop binnendienst | Medewerker verkoopbinnendienst | Administratief medewerker | Magazijn medewerker |
| Aannemen melding potentiële nieuwe klant           |            |            |                     | S              |                            |                            |                                |                           |                     |
| Acquisitie warm of koud                            |            |            | R                   | S              |                            |                            |                                |                           |                     |
| Afspraak maken, op bezoek bij klant                |            |            | R                   | S              |                            |                            |                                |                           |                     |
| Nieuwe lead/prospect/klant registreren             |            |            |                     |                |                            |                            |                                | S                         |                     |
| Eerste offerte of verkooporder maken               |            |            |                     | S              |                            |                            |                                |                           |                     |
| Klant bezoeken (jaarlijks), registreren            |            |            | R                   | S              |                            |                            |                                |                           |                     |
| Inkoopvereniging bezoeken, registreren             |            |            | R                   | S              |                            |                            |                                |                           |                     |
| Bedrukking van klant registreren                   |            |            |                     | S              |                            |                            |                                |                           |                     |
| Proefdruk naar klant sturen, registreren           |            |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |
| Klant bellen over proefdruk                        |            |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |
| Vraag klant aannemen, registreren                  |            |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |
| Antwoord uitzoeken, klant terugbellen, registreren |            |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |
| Communicatie met klant over backorders             |            |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |
| Communicatie met klant over retourzendingen        |            |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |
| Communicatie met klant over offertes               |            |            |                     |                |                            |                            | S                              |                           |                     |
| Klacht van klant ontvangen, registreren            | I          |            |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |
| Kennis nemen van klacht, actie bepalen             | S          |            |                     |                |                            | I                          |                                |                           |                     |
| Klacht afhandelen (bellen, op bezoek), registreren | R          |            |                     |                |                            | S                          |                                |                           |                     |
| Debiteuren/crediteuren beheer                      | R          | S          |                     |                |                            |                            |                                |                           |                     |

|             |   |                                       |
|-------------|---|---------------------------------------|
| Responsible | R | Goedkeuren, verantwoordelijk          |
| Accountable | A | Accepteren, ter verantwoording roepen |
| Supportive  | S | Uitvoerend, archiverend               |
| Consulted   | C | Beeoordelen, consulteren              |
| Informed    | I | Informereren                          |

Tabel 16: RASCI schema voor het CRM proces

Het aannemen van een melding van een potentiële klant, de acquisitie van nieuwe klanten, het maken van een afspraak voor een bezoek met de klant zijn taken van de accountmanagers. Verder zorgt de accountmanager voor de eerste offerte en de eerste verkooporder van de klant, registreert hij de bedrukking van de klant en onderhoudt hij het

contact door jaarlijks langs te gaan bij de klant. De commercieel manager heeft de verantwoordelijkheid over de acquisitie en de afspraken voor de bezoeken bij de klant.

Het registreren van de nieuwe lead, prospect of klant valt binnen het takenpakket van de financiële administratie.

Zoals ook al bleek uit de verkoopprocessen is het de taak van de medewerkers verkoop binnendienst om over bijna alle zaken de communicatie met de klant te verzorgen. Hierbinnen vallen de proefdrukken van de nieuwe ontwerpen, de vragen van en antwoorden voor de klant, de backorders en de retourzendingen.

De klachtenregistratie wordt gedaan door het hoofd van de verkoop binnendienst en niet door een medewerker van de verkoop binnendienst omdat het beter is een centraal verzamelpunt te hebben voor klachten en om er voor te zorgen dat diegene met het overzicht op de verkoop binnendienst ook de klachten correct kan afhandelen. Nadat een klacht is geregistreerd wordt de directie hiervan op de hoogte gesteld, bijvoorbeeld door een wekelijks overzicht. Nadat, eventueel in samenspraak met of op advies van de directie, is besloten hoe de klacht het best afgehandeld kan worden wordt de klant hiervan op de hoogte gesteld en wordt de klacht afgehandeld en/of opgelost.

Het debiteuren en crediteuren beheer valt onder de verantwoordelijkheid van de directie en behoort tot de taken van de controller.

#### Stap 6: Bepalen wie de leverancier van het proces is

De leverancier van het Customer Relationship Management proces is het Human Resource Management proces omdat zij de mensen levert voor de verschillende afdelingen en het zijn uiteindelijk de medewerkers die de processen doen functioneren en ervoor zorgen dat de klantgerichtheid uitgedragen wordt.

#### Stap 7: De besturing van het proces

De besturing van het Customer Relationship Management proces gebeurt net als de andere processen door middel van de Balanced Score Card. Naast het functioneren van dit bedrijfsproces en de meting en sturing hiervan is ook het meten van de klant tevredenheid van groot belang. Dit wordt ook gemeld in paragraaf 2.2. bij de strategie van Straatsma.

### **6.3: Procedurebeschrijving**

In de vorige paragraaf hebben we de negen processen van Straatsma ontworpen. Hiermee geven we een beeld van hoe de bedrijfsprocessen van Straatsma moeten verlopen. Om de uitvoering van de verschillende activiteiten binnen de processen te regelen en meer routinematig te laten verlopen zijn procedures nodig. Met het ontwerpen van deze procedures geven we antwoord op onderzoeksvraag 19.

|                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>19. Hoe worden de procedures van Straatsma ontworpen om de strategie te volgen?</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|

In deze paragraaf bepalen we allereerst hoe de procedures van Straatsma er globaal uit moeten zien. Zo leggen we bijvoorbeeld een lay-out uit die gebruikt wordt om de procedures met dezelfde eenvoud te laten lezen als de processen. Dit beschrijven we in subparagraaf 6.3.1. Vervolgens zetten we in subparagraaf 6.3.2. per proces de procedures uiteen. Tot slot werken we in subparagraaf 6.3.3. de procedure voor het aannemen van een order voor voorraadgestuurde artikelen uit.

### 6.3.1: Procedure opzet, lay-out en codering

#### Het vijf kolommenprincipe van de procedureschema's

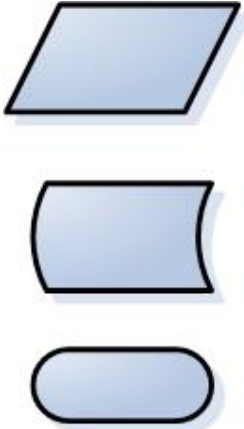
In tegenstelling tot een proces worden procedures vaak volledig uitgevoerd door één en dezelfde medewerker. Voor de beschrijving van een procedure kan de techniek van swimlanes zoals beschreven in subparagraaf 6.1.3. niet gebruikt worden. Om de procedures toch overzichtelijk te houden is er gekozen voor een indeling in vijf kolommen. In figuur 37 zijn de vijf kolommen aangegeven die gebruikt worden in het procedureontwerp.



Figuur 37: Vijf kolommen principe

- |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kolom 1: | <b>Bron</b><br>De bron geeft aan waar de input vandaan komt. Dit kan een andere procedure of proces zijn, een interne afdeling maar ook een externe instantie zoals een leverancier of een klant. Het software systeem Exact kan ook een bron zijn. Het zal dan wel een medewerker zijn die de input uit Exact moet halen. |
| Kolom 2: | <b>Input</b><br>Dit is de input die nodig is om de activiteit uit te voeren. Hierbij kan het gaan om gegevens, documenten en elektronische gegevens dragers zoals computerbestanden en gegevens uit Exact.                                                                                                                 |
| Kolom 3: | <b>Activiteiten</b><br>De handelingen die uitgevoerd moeten worden in een procedure staan in de derde kolom. Handelingen worden meestal uitgevoerd door één afdeling of door verschillende medewerkers van één afdeling. In de derde kolom staan ook keuzes.                                                               |
| Kolom 4: | <b>Output</b><br>De output van een procedure bevat de informatie die tijdens de activiteit is gemaakt of de input van de activiteit die veranderd is. Hierbij kan het gaan om gegevens, documenten en data in Exact.                                                                                                       |
| Kolom 5: | <b>Bestemming</b><br>De bestemming is de plek, afdeling of persoon waar de output naar toe gaat. Dit kan het software systeem Exact zijn, maar ook een andere afdeling of procedure. Ook de leverancier en de klant kunnen bestemmingen zijn.                                                                              |

Naast de symbolen voor een activiteit, een poort en een volgorde stroom die beschreven worden in subparagraaf 6.1.3. wordt bij het ontwerp van procedures nog een aantal symbolen gebruikt. Dit zijn de symbolen in figuur 38 voor gegevens (bijvoorbeeld artikelgegevens), bestanden (zoals bijvoorbeeld Exact) en verwijzingen. Verwijzingen worden gebruikt voor externe of interne bronnen en/of doelen, afdelingen binnen Straatsma of andere procedures. Verwijzingen worden bijvoorbeeld gebruikt voor klanten, leveranciers, de afdeling financiële administratie en het proces 'backorders'.



Figuur 38: Gegevens, bestand en verwijzing

Verder krijgt elke procedure een unieke naam waarmee de procedures onderling uit elkaar te houden zijn. Deze naam komt bovenaan de procedure te staan zodat direct duidelijk wordt om welke procedure het gaat.

#### 6.3.2: Procedures per proces

De procedures die onder de activiteiten in een proces hangen worden hieronder opgesomd.

##### Verkoop voorraadgestuurd

1. Orderaanne en invoer in Exact
2. Proefdruk aanvragen/wijzigen
3. Backorders
4. Controleren en fiatteren order, picklijst en pakbon Straatsma
5. Picklijst en pakbon KLOK
6. Retour goederen van de klant
7. Verzending gereed melden

##### Verkoop ordergestuurd

8. Order aanne en invoer in Exact
9. Proefdruk aanvragen/wijzigen
10. Inkoopbestelling maken
11. Verkooporder bevestigen naar klant (bedrag/levertijd)
12. Retour goederen (zie voorraadgestuurd, ook klant -> leverancier)
13. Doorbelasten (verzending goederen gereed melden)

##### Proces kasverkopen

14. Maken 'directe factuur'
15. Op rekening, factuurbedrag verkrijgen
16. Contante betaling controleren accepteren

##### Inkoopproces voorraadgestuurde inkopen

17. Bestellen in Exact
18. Goederen ontvangst boeken
19. Retour goederen naar de leverancier

##### Inkoopproces ordergestuurde inkopen

20. Artikelnummer aanmaken
21. Inkoopbestelling controleren en fiatteren

22. Bevestiging leverancier ontvangen, kopie leverbon ontvangen, ontvangst boeken in fictief magazijn

#### Magazijnproces

23. Goederen ontvangen en controleren, boeken
24. Goederen picken
25. Goederen gereed maken voor verzending
26. Haal en brengorders
27. Voorraad telling

#### Financieel administratief proces

28. Inkoopfactuur koppelen met ontvangst- en leveringsbon
29. Inkoopfactuur boeken
30. Inkoopfactuur klaarmaken voor betaling
31. Inkoopfactuur betalen
32. Borderel facturen verzamelen en bordereloverzicht maken en opsturen
33. Facturen incasseren
34. Salarisadministratie
35. Registreren nieuwe klant/leverancier
36. Kas, bank en giro verwerken
37. Goederen crediteren
38. Bonussen Beko regio's, EB, AB en BB berekenen, (fiatteren door directie), uitbetalen

#### Human Resource Management proces

39. Aanstelling personeel
40. Functieomschrijving (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)
41. Beoordeling (inclusief frequentie)
42. Aansturing gedrag
43. Loonsverhoging
44. Ontslagbespreking en verlening

#### Customer Relationship Management proces

45. Acquisitie
46. Afspraak maken met klant, klant bezoek
47. Registreren nieuwe klant
48. Offerte
49. Verkooporder
50. Klant bezoek (jaarlijks)
51. Beko regio bezoek
52. Bedrukking van klant registreren (logo, ontwerp, PMS kleuren)
53. Debiteuren en crediteuren beheer
54. Proefdruk aanvragen/wijzigen
55. Vragen
56. Klacht

#### 6.3.3: Procedure uitwerkingen

Het gaat te ver om in dit onderzoek alle procedures uit te werken en uit te leggen. De uitgewerkte procedures zijn inclusief uitleg terug te vinden in het handboek van Straatsma (Beek en Pluygers, 2007). Hier wordt volstaan met het uitleggen van één procedure en wel de procedure 'orderaanname voorraadgestuurd'. Het procedureschema is opgenomen in de bijlage, de uitleg volgt hieronder. In de uitleg van de procedure 'orderaanname voorraadgestuurd' wordt aangegeven wat de bronnen, de input, de activiteiten, de output en de bestemmingen van de procedure zijn. Dit valt direct terug te zien in het procedureschema.

#### Orderaanname voorraadgestuurd

Bij de procedure voor het aannemen van een order is, net als bij de eerder ontworpen processen, een onderscheid gemaakt tussen voorraadgestuurde en ordergestuurde orders. In beide gevallen begint de procedure met een klant (bron) die een order plaatst met de door hem gewenste artikelen (input). Dit wordt ingevuld op het daarvoor speciaal gemaakte orderformulier voorraadgestuurd (activiteit). Als de klant een offerte wenst dan worden de artikelgegevens (output) naar de procedure 'offerte' (bestemming) gestuurd. Wil de klant geen offerte of is hij akkoord gegaan met een offerte (bron en input) dan wordt de order ingevoerd in Exact (activiteit). De order met de artikelen (output) staat nu in Exact (bestemming). Het orderformulier (output) gaat naar het hoofd verkoop binnendienst (bestemming).

De order wordt gecontroleerd en indien er een fout wordt ontdekt wordt deze gecorrigeerd, eventueel na contact met de klant (activiteit). Indien er een verandering is qua ontwerp (output) volgt de procedure 'proefdrukken' (bestemming). Zonder verandering in het ontwerp of indien de proefdruk is geaccepteerd (bron en input) wordt bekeken in Exact of de voorraad voldoende is (activiteit). Zo niet, dan volgt de procedure 'backorder' (bestemming) en worden de artikelen (output) op de backorderlijst geplaatst in Exact (bestemming). Bij voldoende voorraad of aangevulde voorraad (input) is de order gereed om te leveren (activiteit) en gaat het proces verder bij de procedure 'controleren fiatteren order' (bestemming). De ingevoerde order staat in Exact (output) en kan door het hoofd verkoopbinnendienst eenvoudig worden opgezocht.

Wat er nog gebeurt bij deze procedure is dat er jaarlijks een orderbevestiging (input) vanuit Exact komt (bron). De klant (bestemming) krijgt een brief (output) waarin wordt aangegeven wat hij jaarlijks afneemt en waarin zijn goedkeuring wordt gevraagd om zodra de voorraad op is deze aan te vullen. De reactie van de klant op deze brief (bron en input) wordt in Exact vastgelegd (activiteit). In Exact (bestemming) is deze reactie (output) nu eenvoudig terug te vinden.

#### **6.4: Conclusie**

In dit hoofdstuk is begonnen met het uitleggen van twee methodes voor het ontwerpen van bedrijfsprocessen. De besproken methodes zijn de BPR methode onder andere beschreven door Michael Hammer en de 7 stappen methode beschreven door Nieuwenhuis. Verder is in de eerste paragraaf de BPMN methode uitgelegd die gebruikt wordt om de processchema's te maken. Uiteindelijk is de keuze gevallen voor de methode voor procesontwerp beschreven door Nieuwenhuis omdat in deze methode de klant van het proces extra aandacht krijgt en dit vanuit de strategie van Straatsma wenselijk zo niet noodzakelijk is.

In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk zijn de processen van Straatsma ontworpen aan de hand van de methode van Nieuwenhuis. De ontworpen processen zijn het verkoopproces en het inkoopproces, beide gesplitst naar voorraadgestuurde en ordergestuurde verkopen dan wel inkopen. Het proces kasverkopen is apart ontworpen omdat hier sprake is een directe factuur en geen picklijsten en pakbonnen. Ook het magazijnproces, het financieel administratieve proces en de HRM en CRM processen zijn ontworpen. Bij elk proces worden de zeven stappen van de methode van Nieuwenhuis doorlopen. Naast het processchema is ook per proces een tabel gemaakt aan de hand van de RASCI techniek om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers vast te leggen.

De derde paragraaf van dit hoofdstuk is gewijd aan het ontwerpen van procedures. De eenvoudige manier om de leesbaarheid te verhogen, het vijf kolommen principe, is uitgelegd en elke procedure krijgt een unieke naam mee om verwarring te voorkomen. Verder is in

deze paragraaf een lijst gegeven van procedures per proces. Ten slotte is als voorbeeld de procedure 'orderaannee voorraadgestuurd' uitgewerkt.



## **Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen**

In dit hoofdstuk worden de conclusies gegeven naar aanleiding van het onderzoek en de onderzoeksvraag en deelvragen uit paragraaf 2.5. Deze conclusies staan in paragraaf 7.1. Vervolgens worden in paragraaf 7.2. de aanbevelingen gegeven die volgen uit dit onderzoek.

### **7.1: Conclusies**

In de hoofdstukken drie tot en met zes is een antwoord gezocht op de deelvragen van dit onderzoek.

In hoofdstuk drie is begonnen met enige uitleg over de administratieve organisatie en uitleg van de begrippen processen en procedures. Hierna is de organisatie Straatsma getypeerd aan de hand van twee gangbare methoden. Vervolgens zijn de verschillende bedrijfsprocessen, beter gezegd afdelingen, bij Straatsma beschreven en is een link gelegd met de strategie van Straatsma. Als afsluiting van hoofdstuk drie zijn de eisen vanuit de norm ISO 9001 en de regelgeving rondom het aanhouden van een administratie behandeld.

Hoofdstuk vier liet ons de verschillende processen zien vanuit beschikbare literatuur. De behandelde processen volgden uit hetgeen besproken werd in hoofdstuk drie. Op het gebied van verkoop, inkoop, opslag of magazijn, financiële administratie, HRM en CRM is in dit hoofdstuk literatuur besproken.

In hoofdstuk vijf is een blik geworpen op het software systeem Exact dat tegelijkertijd met de uitvoering van dit onderzoek werd ingevoerd bij Straatsma. Het systeem zelf is kort besproken waarna de functionaliteiten en in het bijzonder de impact op de bedrijfsprocessen en procedures is behandeld. Het hoofdstuk is afgesloten met een korte bespreking over het ontwerpen van processen en de vraag of er vanuit de processen naar Exact gekeken moet worden of andersom. De conclusie is dat het een de ander niet uitsluit.

Hoofdstuk zes begon met twee methodes om processen te ontwerpen. Er werd een keuze gemaakt voor de methode beschreven door Nieuwenhuis. Vervolgens is de modelleertechniek BPMN uitgelegd. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk zijn uiteindelijk negen processen ontworpen. Er is bij het ontwerp gekeken naar het doel, de leverancier en de klant, het verloop, de benodigde middelen, de mensen en de besturing van een proces. Het verloop is gemodelleerd met behulp van de BPMN techniek. Voor de toewijzing van mensen aan een proces is gebruik gemaakt van de RASCI techniek. In de laatste paragraaf van hoofdstuk zes is de methode om procedures vorm te geven uitgelegd en is een overzicht gegeven van procedures die gekoppeld zijn aan de verschillende processen. Tot slot is als voorbeeld de procedure 'orderaanname voorraadgestuurd' uitgewerkt.

Met de beantwoording van de deelvragen kunnen we een antwoord formuleren op de centrale vraagstelling. Deze is in paragraaf 2.5 als volgt gesteld:

*Wat is, vanuit de gekozen strategie, voor Straatsma Verpakkingen het beste ontwerp van de bedrijfsprocessen en wat zijn de bijbehorende procedures? En welke rol kan Exact hierin spelen?*

Het antwoord op deze vraag luidt dat de klant een belangrijke rol inneemt en dus het resultaat van de processen leidend moet zijn. De communicatie met de klant, wat vooral naar voren komt bij het CRM proces en de verkoopprocessen, dient goed uitgevoerd te worden. De processen zijn zodanig ingericht om hier gehoor aan te geven.

Voor een duidelijke bedrijfsvoering en de mogelijkheid hier goed op te sturen is het belangrijk de verschillende activiteiten juist door die afdeling te laten uitvoeren waar ze volgens de theorie of volgens Exact thuishoren. Onderliggende procedures regelen de werkzaamheden en zorgen voor inzichtelijkheid, besturing en overdraagbaarheid van taken.

De rol die Exact speelt bij de processen van Straatsma is die van facilitator. Exact maakt het mogelijk om veel gegevens van de klant op een centrale plek op te slaan zodat de medewerkers van Straatsma de klant ten alle tijden te woord kan staan met accurate kennis van deze klant. De bekwaamheid en deskundigheid van de medewerkers wordt hiermee gesteund. Hoewel Exact invloed heeft op het verloop van sommige processen moet men niet uit het oog verliezen dat Exact een hulpmiddel is. De medewerkers van Straatsma zijn uiteindelijk het centrale zenuwcentrum van de organisatie en het zijn deze medewerkers die het contact met de klant hebben en voor de klant orders afhandelen. Het HRM proces en de beoordeling en aansturing van de medewerkers spelen hierin een belangrijke rol

De deliverable van het onderzoek, het handboek, bevat alle processen en procedures inclusief uitleg. Het handboek is zo opgezet dat de medewerkers van Straatsma zonder problemen ermee kunnen werken. De klant staat centraal in de processen en procedures en wanneer de medewerkers de processen en procedures volgen, dan volgen zij automatisch de strategie van Customer Intimacy.

## **7.2: Aanbevelingen**

De eerste aanbeveling van dit onderzoek is het invoeren in de organisatie van de processen en procedures die ontworpen zijn aan de hand van het handboek AO/IC.

Om de processen goed te kunnen besturen wordt gebruik gemaakt van de Balanced Score Card. De invulling van de BSC met kritieke succesfactoren en meetbare prestatie indicatoren is vanzelfsprekend belangrijk.

Om te zorgen dat het magazijnproces soepel verloopt en de klant tijdig die producten ontvangt die hij ook besteld heeft wordt naar aanleiding van dit onderzoek aanbevolen om over te gaan naar 1 centraal magazijn voor Straatsma. Dit in plaats van het eigen magazijn en het magazijn bij de KLOK waar nu gebruik van gemaakt wordt. Dat hierdoor een nieuwe locatie gezocht moet worden voor Straatsma wordt niet uitgesloten.

De laatste aanbeveling die aan de hand van dit onderzoek gedaan wordt is het behalen van de ISO 9001 certificering. Met het vastleggen van de processen en procedures is een eerste stap gezet. Het behalen van een certificering is voor Straatsma goed om uiteindelijk full service verpakkingsleverancier te worden in de voedingsmiddelenbranche.

Met het ontwerpen en beschrijven van de processen van Straatsma en het ontwerpen van de procedures die onder deze processen hangen in de doelstelling van het onderzoek gerealiseerd. Met een gerust hart kan de directie van Straatsma, met behulp van het handboek, de processen en procedures implementeren in de organisatie en zo weten alle medewerkers wat er wanneer moet gebeuren. Ontwerp de processen, implementeer ze in de organisatie en druk het licht aan!

## **Hoofdstuk 8: Reflectie**

Met het schrijven van dit verslag komt het einde van mijn Bachelorstudie Technische Bedrijfskunde eindelijk in zicht. De periode van het onderzoek bij Straatsma Verpakkingen is een erg drukke periode geweest waarbij ik me hoofdzakelijk met mijn onderzoek en verslag heb bezig gehouden. Het is een periode waarin ik veel geleerd heb, over mezelf en over mijn handelen in een professionele organisatie.

Voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek heb ik mezelf een aantal leerdoelen gestelde. Mijn leerdoelen heb ik als volgt geformuleerd:

- Professioneel en zelfstandig functioneren binnen een bedrijf
- Zelfstandig een analyse van een bedrijf maken
- Zelfstandig een rapport opstellen
- Inzicht krijgen in de cultuuraspecten van de organisatie.
- Mijn mening naar voren durven brengen in een discussie
- Presenteren voor een groep

Terugkijkend kan ik zeggen dat ik me in de eerste maanden vooral heb bezig gehouden met het krijgen van een goed beeld van de organisatie en het inlezen in relevante literatuur. Bij het krijgen van een goed beeld van de organisatie heb ik hulp gehad van verschillende collega's. Meedraaien in de projectgroep voor het werken met Exact heeft me veel inzichten gegeven over dit systeem en de invloed ervan op procedures. Op een gegeven moment was mijn kennis van het software systeem dusdanig groot dat ik mee heb geholpen met het trainen van een aantal collega's. Dit vond ik ontzettend leuk om te doen en gaf me de kans om te kijken of ik de functionaliteit van het systeem inderdaad goed door had. Het zelfstandig en professioneel handelen heb ik naar eigen tevredenheid goed ingevuld en ik ben er van overtuigd dat ik me zonder problemen in een andere dan de vertrouwde werkomgeving kan begeven.

Het zelfstandig maken van een analyse van het bedrijf was iets waarvan ik dacht dat ik het wel alleen zou kunnen. Inmiddels ben ik erachter gekomen dat er wel meer bij komt kijken dan ik dacht. De hulp van collega's is onontbeerlijk omdat zij, zeker bij een organisatie waar niks is vastgelegd op het gebied van processen, een uniek en waardevol beeld geven van de werking van een organisatie.

Met dit verslag heb ik aangetoond dat ik in staat ben om zelfstandig een rapport op te stellen. Ik heb veel geleerd van meneer Schuur over wat belangrijk is om op te letten bij het opstellen van een dergelijk rapport en om ervoor te zorgen dat de structuur van het rapport duidelijk is. De rode draad is uiteraard belangrijk en bij het maken van dit rapport heb ik geleerd om deze rode draad regelmatig terug te laten komen zodat de lezer deze niet uit het oog verliest het wat hij leest in het juiste perspectief kan plaatsen. Dit zijn voor mij waardevolle lessen waar ik bij het opstellen van een volgend rapport zeker wat aan zal hebben.

Wat betreft het naar voren brengen van mijn eigen mening in discussies heb ik ook het een en ander geleerd. Hoewel ik nooit bang ben om te zeggen wat ik vind weet ik van mezelf dat ik af en toe te direct kan zijn. Bij de uitvoering van mijn onderzoek bij Straatsma ben ik herhaaldelijk betrokken geweest bij overleggen en besprekingen. Hierin werd ook mij om mijn mening gevraagd. In het begin was ik voorzichtig en terughoudend maar nadat ik de collega's beter leerde kennen en ook een goed beeld had van de organisatie durfde ik meer en meer mijn mening naar voren te brengen, ook wanneer hier niet direct om gevraagd werd. Deze manier van eerst terughoudendheid en steeds meer eigen initiatief in de discussie beviel me erg goed en zal ik in de toekomst meer gebruiken.

Het presenteren voor een groep heb ik in kleine mate tijdens mijn stage gedaan. Een aantal keer heb ik de ontworpen stroomschema's uitgelegd aan een aantal collega's. Hierbij had ik geen moeite om duidelijk te maken wat het belang van de stroomschema's is en hoe deze gevolgd zouden moeten worden. Op vragen van collega's kon ik zonder veel problemen antwoord geven en op punten waar kritiek op kwam wist ik samen met de collega's te kijken naar de relevantie en zonodig de kritiek om te zetten in werkbare aanpassingen. Op deze manier kon ik met kritiek omgaan en ook samen met de collega's ervoor zorgen dat het belang van het bedrijf, klantgerichtheid, ook daadwerkelijk in de harten en hoofden van iedereen bij Straatsma zit.

Een van de belangrijkste dingen die ik ontdekt heb tijdens de uitvoering van het onderzoek is het belang van een goede organisatiecultuur. Het werk op zich kan nog zo leuk en uitdagend zijn, zonder leuke collega's en een goede sfeer op het werk zal het altijd lastig zijn om je volledig te motiveren voor het werk. Persoonlijk ben ik echt een gezelschapsmens en ik was vooraf dan ook oprecht geïnteresseerd in de cultuuraspecten van een organisatie. Na deze vier maanden ben ik erachter gekomen dat een gezellige, je-jij cultuur voor mij goed werkt, ik voel me erin thuis. Verder motiveert deze cultuur me om mijn werkzaamheden tot een goed resultaat te brengen. Hier zal ik in de toekomst, bijvoorbeeld bij het zoeken naar een afstudeerplek of mijn eerste baan, goed op letten en vooraf proberen te achterhalen hoe de organisatiecultuur is.

Tot slot kan ik zeggen dat mijn periode bij Straatsma een van de meest leerzame periodes uit mijn leven is geweest waarnaar ik met heel veel plezier terug kijk.

Enschede, 28 september 2007  
Bert Beek

## **Hoofdstuk 9: Literatuurlijst en bijlagen**

### **9.1: Gebruikte literatuur**

- Ahaus, C.T.B.; Diepman, F.J.; Lugt, A van der en Beuving, S.: *Balanced Scorecard & model nederlandse kwaliteit*. 1<sup>e</sup> druk, 1998. Kluwer bedrijfsinformatie.
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: *Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. 3<sup>e</sup> druk, 2001. Stenfert Kroese.
- Bartlett, C.A. (1995), "The new global challenge: implementing third-generation strategy through second-generation organizations with first-generation management", in Ready, D.C. (Ed.), *In Charge of change: Insights into next-generation organizations*, International Consortium for Executive Development Research, Lexington, MA, pp. 19-33.
- Beek, A; Caubo, M.G.A. en Jacobs, R.J.P.: *Basisstudie administratieve organisatie*. 2<sup>e</sup> druk, 2002. Stenfert Kroese.
- Beek, H.G.J. en Pluygers, M.P. (2007), *Handboek AO/IC*, Straatsma Verpakkingen, Nijmegen.
- Crosby, P.B. (1979): *Quality is free: the art of making quality certain*. New American Library, New York.
- Daft, R.L.: *Organization theory and design*. 7<sup>th</sup> edition, 2001. South-Western College Publishing.
- Davenport, T. en Short, J. (1990): *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review, summer 1990, 11-27.
- Deming, W.E. (1982): *Quality, Productivity and competitive position*. Cambridge University Press
- Dungen, A. van der, (2001): *Effectief leidinggeven, tips en valkuilen bij instrueren, bijsturen, overleggen en delegeren*. Tijdschrift Administratie, oktober 2001, nr. 10.
- Exact Software Nederland B.V. (2007), *Exact Globe 2003, geïntegreerd samenwerken, uw organisatie in 360 graden*. Exact Software Nederland B.V.
- Feigenbaum, A.V. (1961): *Total Quality Control- engineering and management*. McGraw Hill, New York.
- Guha, S., Kettinger, W.J., Teng, T.C. (1993): *Business Process Reengineering: building a comprehensive methodology*. Information System Management, summer 1993.
- Hammer, M. (1990): *Reengineering work: Don't automate, Obliterate*". Harvard Business Review, 68, 4 (July - August 1990), 104-112.
- Hammer, M. en Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution*. Harper Business, London.
- Hersey, P. en Blanchard, K.H. (1988): *Management of organizational behaviour, utilizing human resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Imai, M. (1986): *Kaizen: the key to Japan's Competitive Success*. McGraw Hill, New York.
- Ishikawa, K. (1986): *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Jans, E.O.J: *Grondslagen van de administratieve organisatie, deel A: algemene beginselen*. 19<sup>e</sup> druk, 2001. Stenfert Kroese.
- Jans, E.O.J: *Grondslagen van de administratieve organisatie, deel B: processen en systemen*. 19<sup>e</sup> druk, 2001. Stenfert Kroese.
- Juran, J.M. and Gryna, F.M. (1951): *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw Hill, New York.
- Kaplan, R.S. en Norton, D.P: *The Balanced Scorecard*. Havard Business School Press, Boston, 1996.
- Kluytmans, F. en Van der Meeren, W.: *Management van Human Resources*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer / Open Universiteit, Heerlen, 1992.

- Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management* (the-art.nl), ISBN-13: 978-90-806665-1-1, 2003-2006.
- Object Management Group, (2006), *Business Process Modeling Notation (BPMN) specification, final adopted specification*.
- Pluygers, M.P. (2006), *Strategisch Plan*, Straatsma Verpakkingen: Nijmegen.
- Porter, M. (2004), *Concurrentiestrategie*, negende druk, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- Romney, M.B. en Steinbart, P.J.: *Accounting Information Systems 9th edition*. Pearson education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Sanders, J (2006), *Onderzoek: Wat is voor Straatsma Verpakkingen de juiste organisatie structuur op weg naar customer intimacy*, Straatsma Verpakkingen: Nijmegen.
- Simon, K.A. (1994): *Towards a theoretical framework for business process reengineering*. Studies in the use of information technology, department of informatics, Goteborg University, Göteborg.
- Taylor, F.W. (1911), *Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York, NY.
- Treacy, M. en Wiersema, F. (1995), *De discipline van marktleiders; Kies uw klanten, verklein uw focus, en domineer uw markt*, eerste druk, Scriptum Books, Schiedam.
- Walton, M en Deming, W.E. (1986), *The Deming management method*. Dodd, New York.
- White, S.E. (2003). *Introduction to BPMN*. IBM company.
- Zwaan, A.H. van der: *Organisatie-onderzoek, leerboek voor de praktijk: het ontwerp van onderzoek in organisaties*. 5<sup>e</sup> druk, 2003. Koninklijke Van Gorcum.

### 9.2: Gebruikte internetbronnen

- [www.nobel.nl](http://www.nobel.nl) (geraadpleegd op 09-07-2007)
- [www.exact.nl](http://www.exact.nl) (geraadpleegd op 09-07-2007)
- [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl) (geraadpleegd op 10-07-2007)
- [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl) (geraadpleegd op 10-07-2007)
- [www.burgerlijk-wetboek.nl](http://www.burgerlijk-wetboek.nl) (geraadpleegd op 10-07-2007)
- [www.iso.org](http://www.iso.org) (geraadpleegd op 11-07-2007)
- [www.nen.nl](http://www.nen.nl) (geraadpleegd op 11-07-2007)
- [www.aabgroep.nl](http://www.aabgroep.nl) (geraadpleegd op 11-07-2007)
- [www.qbuss.nl](http://www.qbuss.nl) (geraadpleegd op 17-07-2007)
- [www.motorola.com](http://www.motorola.com) (geraadpleegd op 30-08-2007)

### 9.3: Verklarende woordenlijst

In onderstaande lijst staan in het verslag gehanteerde woorden, begrippen en afkortingen met hun betekenis.

|                        |                                                               |
|------------------------|---------------------------------------------------------------|
| AB                     | Ambachts Bakker                                               |
| Backershuis            | Beko regio, gevestigd in Utrecht                              |
| Back Beko IJsselstreek | Beko regio, gevestigd in Meppel                               |
| BB                     | Bakker Bart                                                   |
| Beko regio             | regionale inkoopvereniging, aangesloten bij Beko Benelux B.V. |
| Beko Zuid              | Beko regio, gevestigd in Veghel                               |
| BPMN                   | Business Process Modeling Notation                            |
| BSC                    | Balanced Score Card                                           |
| EB                     | Echte Bakker                                                  |
| Exact                  | Software pakket dat bij Straatsma gebruikt wordt              |
| PDCA                   | Plan-Do-Check-Act                                             |
| Weba Inco              | Beko regio, gevestigd in 's Gravenzande                       |

## 9.4: Bijlagen

### 9.4.1: Typologie overzicht Starreveld

Hieronder staat het volledige overzicht van de organisatie typologieën van Starreveld.

| Classificatie                                                                     |                                                                       |                                                                                      | Voortelken                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 110. Bedrijven met een overwegende toewijding van eigen personeel                 | 111. Bedrijven zonder een technologisch omzetten proces               | 111.1 Handelsbedrijven die in haastdraai met andere bedrijven overeen                | Handelsmaatschappijen, exporteurs, importeurs, a.o. |
|                                                                                   | 112. Industriële bedrijven                                            | 112.1 Bedrijven met homogene massaproductie                                          | Werkplaatsen, machinebouw, a.o.                     |
|                                                                                   |                                                                       | 112.2 Bedrijven met heterogene massaproductie                                        | Staanplaatsen, machinebouw, a.o.                    |
|                                                                                   |                                                                       | 112.3 Bedrijven met serieus en kleinproductie                                        | Staanplaatsen, machinebouw, a.o.                    |
|                                                                                   |                                                                       | 112.4 Bedrijven met kleine producties                                                | Staanplaatsen, machinebouw, a.o.                    |
|                                                                                   |                                                                       | 112.5 Bedrijven met kleine producties                                                | Staanplaatsen, machinebouw, a.o.                    |
|                                                                                   |                                                                       | 112.6 Bedrijven met kleine producties                                                | Staanplaatsen, machinebouw, a.o.                    |
|                                                                                   |                                                                       | 112.7 Bedrijven met kleine producties                                                | Staanplaatsen, machinebouw, a.o.                    |
|                                                                                   |                                                                       | 112.8 Bedrijven met kleine producties                                                | Staanplaatsen, machinebouw, a.o.                    |
|                                                                                   |                                                                       | 112.9 Bedrijven met kleine producties                                                | Staanplaatsen, machinebouw, a.o.                    |
| 120. Bedrijven en bedrijven zonder een overwegende toewijding van eigen personeel | 121. Dienstverleningsbedrijven                                        | 121.1 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn  | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 121.2 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn  | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 121.3 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn  | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 121.4 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn  | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 121.5 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn  | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 121.6 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn  | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 121.7 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn  | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 121.8 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn  | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 121.9 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn  | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 121.10 Bedrijven met dienstverlening van personen die afkomstig van het bedrijf zijn | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
| 200. Huishoudingen die zonder een overwegende toewijding van eigen personeel      | 201. Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel | 201.1 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel               | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 201.2 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel               | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 201.3 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel               | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 201.4 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel               | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 201.5 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel               | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 201.6 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel               | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 201.7 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel               | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 201.8 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel               | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 201.9 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel               | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |
|                                                                                   |                                                                       | 201.10 Huishoudingen met een overwegende toewijding van eigen personeel              | Handelsmaatschappijen, machinebouw, a.o.            |

Figuur 39: Overzicht typologieën van Starreveld (Beek e.a. 2002, pagina 359).

#### 9.4.2: Burgerlijk Wetboek

Hieronder volgt de tekst uit het burgerlijk wetboek waarin het verplicht aanhouden van een administratie wordt bepaald.

### **Burgerlijk Wetboek 3**

#### *Afdeling 1B*

Het voeren van een administratie

#### *Artikel 15i*

Een ieder bedrijf, zelfstandig beroep uitoefent, is verplicht zijn vermogenstoestand, alles betreffende zijn bedrijf, beroep, naar eisen, bedrijf, beroep, zodanige wijze administratie voeren, daartoe behorende boeken, bescheiden, andere gegevensdragers zodanige wijze bewaren, allen tijde zijn rechten, verplichtingen kunnen worden gekend. De leden 2 tot, met 4 artikel 10 Boek 2 zijn overeenkomstige toepassing.

#### *Artikel 15j*

Openlegging tot administratie behorende boeken, bescheiden, andere gegevensdragers kunnen, voor zover zij daarbij rechtstreeks, voldoende belang hebben, vorderen; Erfgenamen, ten aanzien boekhouding erflater; Deelgenoten gemeenschap, ten aanzien boekhouding betreffende gemeenschap; Vennoten, ten aanzien boekhouding vennootschap; Schuldeisers geval faillissement, toepassing schuldsaneringsregeling natuurlijke personen, ten aanzien boekhouding failliet onderscheidenlijk degene ten aanzien wie schuldsaneringsregeling toepassing is.

### **Burgerlijk Wetboek 2**

Artikel 10 BW2 Boek 2 Titel 1

1/ Het bestuur is verplicht van de vermogenstoestand van de rechtspersoon en van alles betreffende de werkzaamheden van de rechtspersoon, naar de eisen die voortvloeien uit deze werkzaamheden, op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de rechtspersoon kunnen worden gekend.

2/ Onverminderd het bepaalde in de volgende titels is het bestuur verplicht jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar de balans en de staat van baten en lasten van de rechtspersoon te maken en op papier te stellen.

3/ Het bestuur is verplicht de in de leden 1 en 2 bedoelde boeken, bescheiden en andere gegevensdragers gedurende zeven jaren te bewaren.

4/ De op een gegevensdrager aangebrachte gegevens, uitgezonderd de op papier gestelde balans en staat van baten en lasten, kunnen op een andere gegevensdrager worden overgebracht en bewaard, mits de overbrenging geschiedt met juiste en volledige weergave der gegevens en deze gegevens gedurende de volledige bewaartijd beschikbaar zijn en binnen redelijke tijd leesbaar kunnen worden gemaakt.



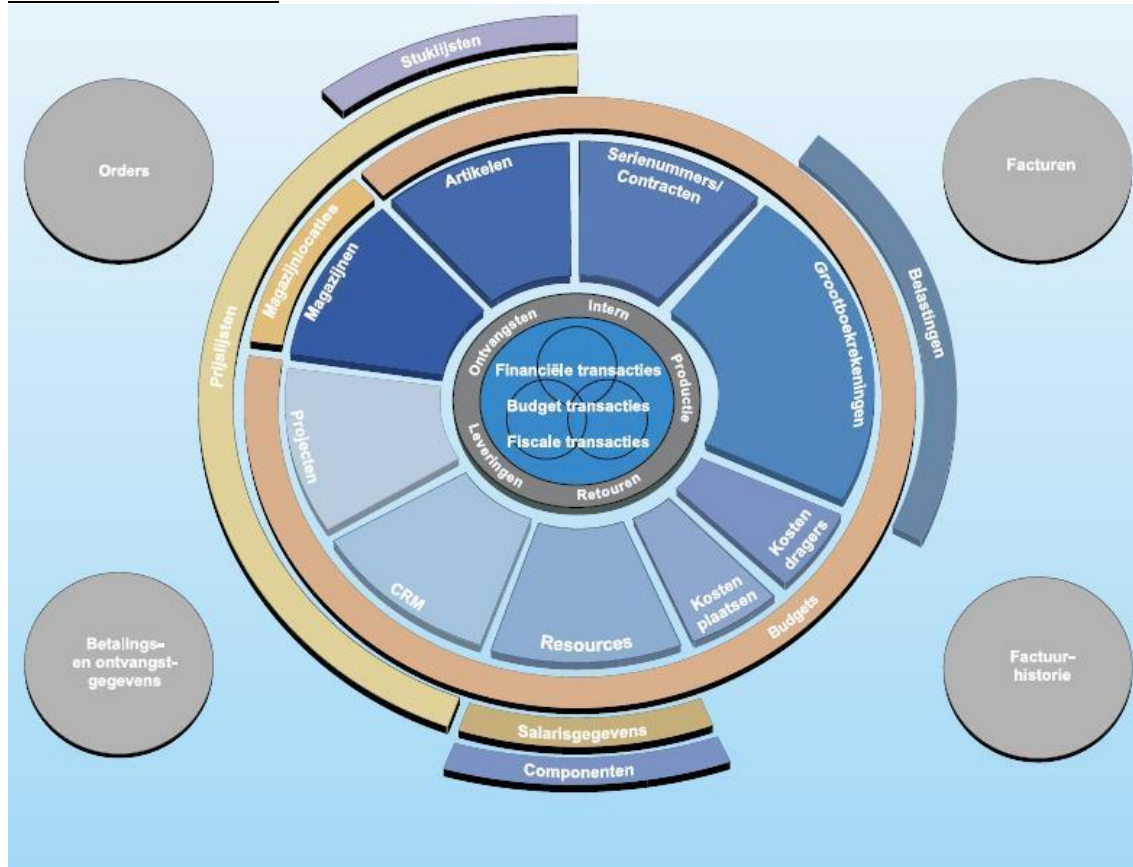
#### 9.4.3: Landkaart Beko-Benelux B.V. UA

De coöperatie Beko-Benelux B.V. UA bestaat uit vier Beko regio's. Daarnaast zijn er vijf distributiecentra, één bij elk van de Beko regio's en één extra in Noord-Holland. De coöperatie heeft vijf dochterondernemingen die verspreid over het land zitten. Sommige dochterondernemingen hebben meerdere filialen. Straatsma Verpakkingen heeft als locatie Nijmegen.



Figuur 40: Landkaart Beko Benelux B.V.

#### 9.4.4: Overzicht Exact



Figuur 41: Overzicht Exact Globe 2003 (Exact, 2007)

De basiskenmerken van Exact Globe 2003 (Exact 2007):

- Stamgegevens over medewerkers, artikelen en relaties worden eenmalig ingevoerd.
- Door te werken met processtromen is het aantal handelingen om een document te verwerken (van de orderverwerking tot en met de betaling) sterk gereduceerd.
- Brondocumenten worden digitaal opgeslagen en geclassificeerd.
- Informatie is via MS Excel altijd direct op te vragen en kan ook verder worden bewerkt.
- Alle soorten transacties, documenten en activiteiten worden in één centraal systeem vastgelegd.
- Interactieve planningsoverzichten geven een totaalbeeld van lopende activiteiten, orders, marges en kasstromen.
- De integratie van kasstromen met operationele stromen leidt ertoe dat het bedrijf niet alleen op basis van de traditionele winst- en verliesrekening kan worden bestuurd, maar ook op basis van in- en uitgaande kasstromen. Ook prognoses van toekomstige kasstromen kunnen daarin worden verwerkt.

9.4.5: De 8 kwaliteits-management-principes van ISO 9001:

Het ISO kwaliteitsmanagementsysteem is gebaseerd op 8 basisprincipes. Deze staan hieronder gesommeerd en bij elk basisprincipe is enige uitleg gegeven (Q-BUSS, 2007):

**Klantgerichtheid**

- u bent afhankelijk van uw klanten
- huidige en toekomstige behoeften van uw klanten begrijpen
- voldoen aan de eisen van uw klanten
- streven verwachtingen van uw klanten te overtreffen

**Leiderschap**

- het vaststellen van visie, beleid en strategische doelstellingen
- doel en richting van uw bedrijf moeten met elkaar in overeenstemming zijn
- scheppen van omgeving die betrokkenheid en ontwikkeling van mensen aanmoedigt

**Betrokkenheid van medewerkers**

- medewerkers zijn van essentieel belang
- op alle niveaus volledig bij de organisatie betrekken
- vaardigheden gebruiken ten gunste van de organisatie

**Procesbenadering**

- realisatieprocessen in kaart brengen
- hierdoor voeg je direct waarde toe aan de organisatie
- indirect door ondersteunende processen zoals opleidingen,
- KAM-coördinatie, inkoop, functiewaardering etc.

**Systeembenadering van management**

- vaststellen, begrijpen en besturen van samenhangende processen
- draagt bij tot de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie
- gegevensanalyse ter continue verbetering van processen

**Continue verbetering**

- behoort een permanent doel te zijn
- klachtenafhandeling; het benutten van mogelijkheden
- niet afwachten, voortdurend zoeken
- van kleine stappen tot wellicht baanbrekend

**Besluitvorming op basis van feiten**

- gebaseerd op de analyse van gegevens en informatie
- deugdelijke analysemethoden
- geschikte statistische technieken
- in evenwicht met ervaring en intuïtie
- bepalen van trends, etc.

**Win-win relaties met leveranciers**

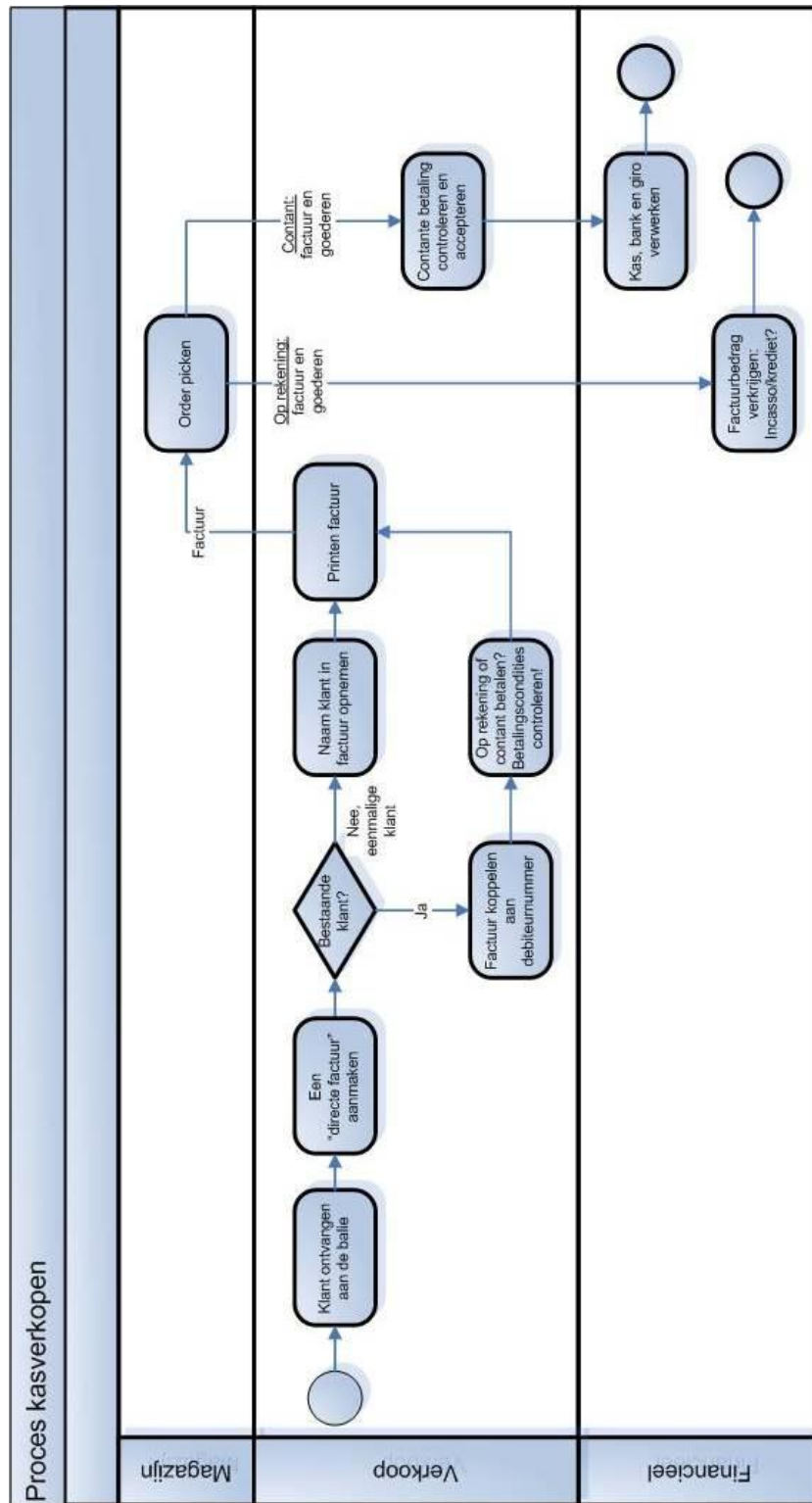
- uw bedrijf en uw toeleveranciers zijn van elkaar afhankelijk
- win-win relatie vergroot het vermogen van beiden
- ISO-9001 legt ook relaties met de maatschappij
- Arbo en VGM
- Milieu
- Wet- en regelgeving
- invloed op de lokale gemeenschap





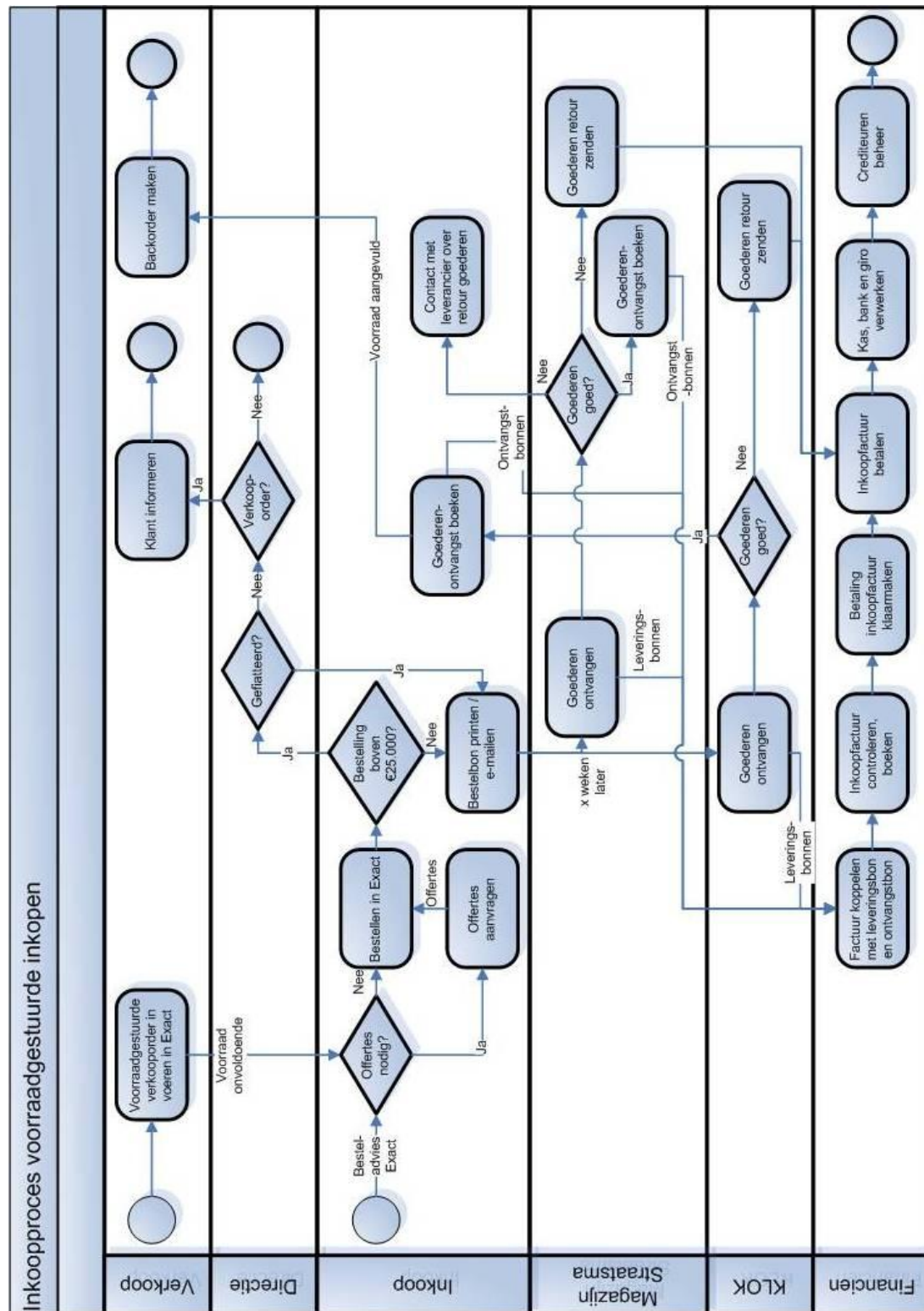


## 9.4.8: Het proces kasverkopen



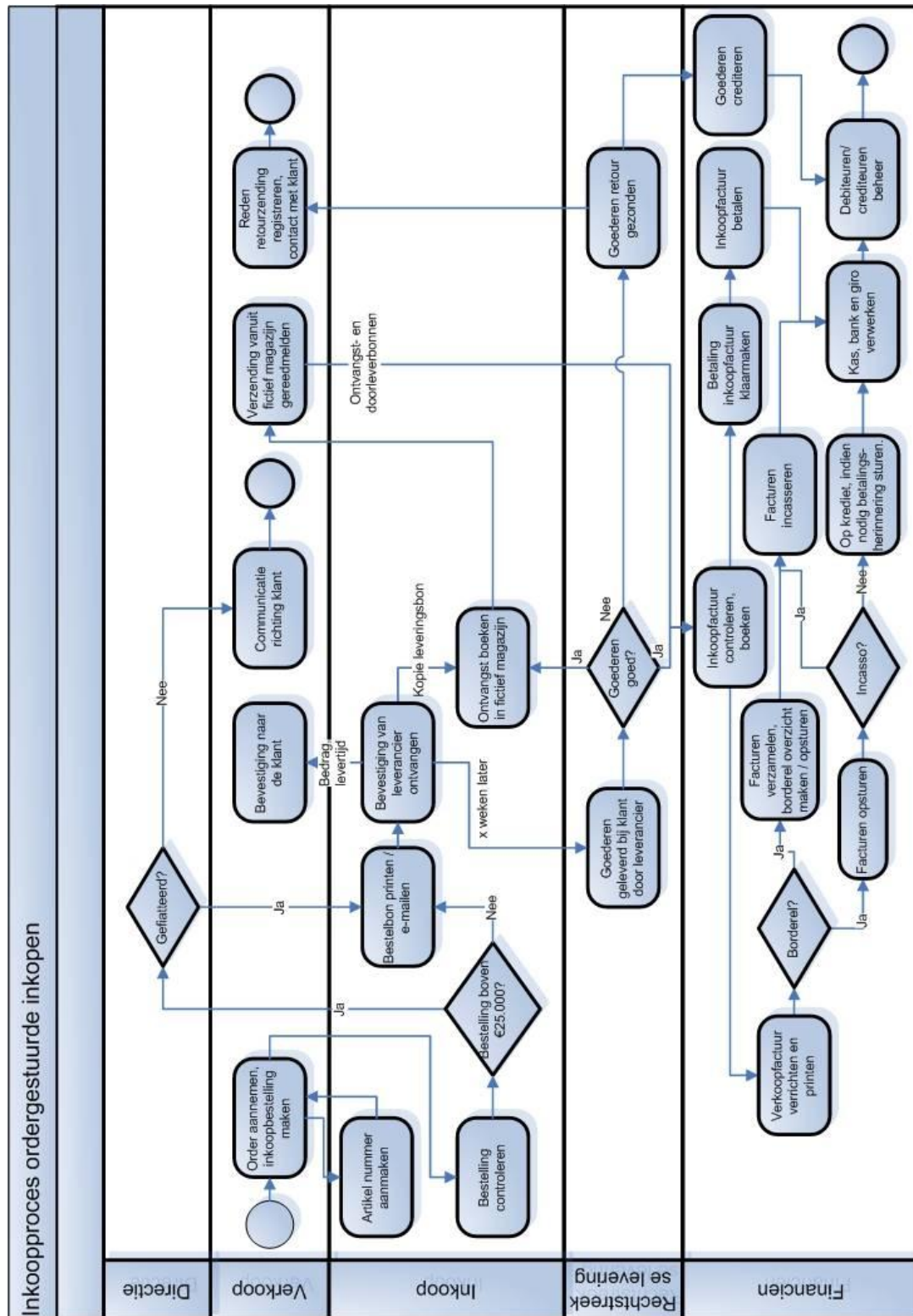
Figuur 44: Het proces kasverkopen

9.4.9: Het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen



Figuur 45: Het inkoopproces voorraadgestuurde inkopen

## 9.4.10: Het inkoopproces ordergestuurde inkopen



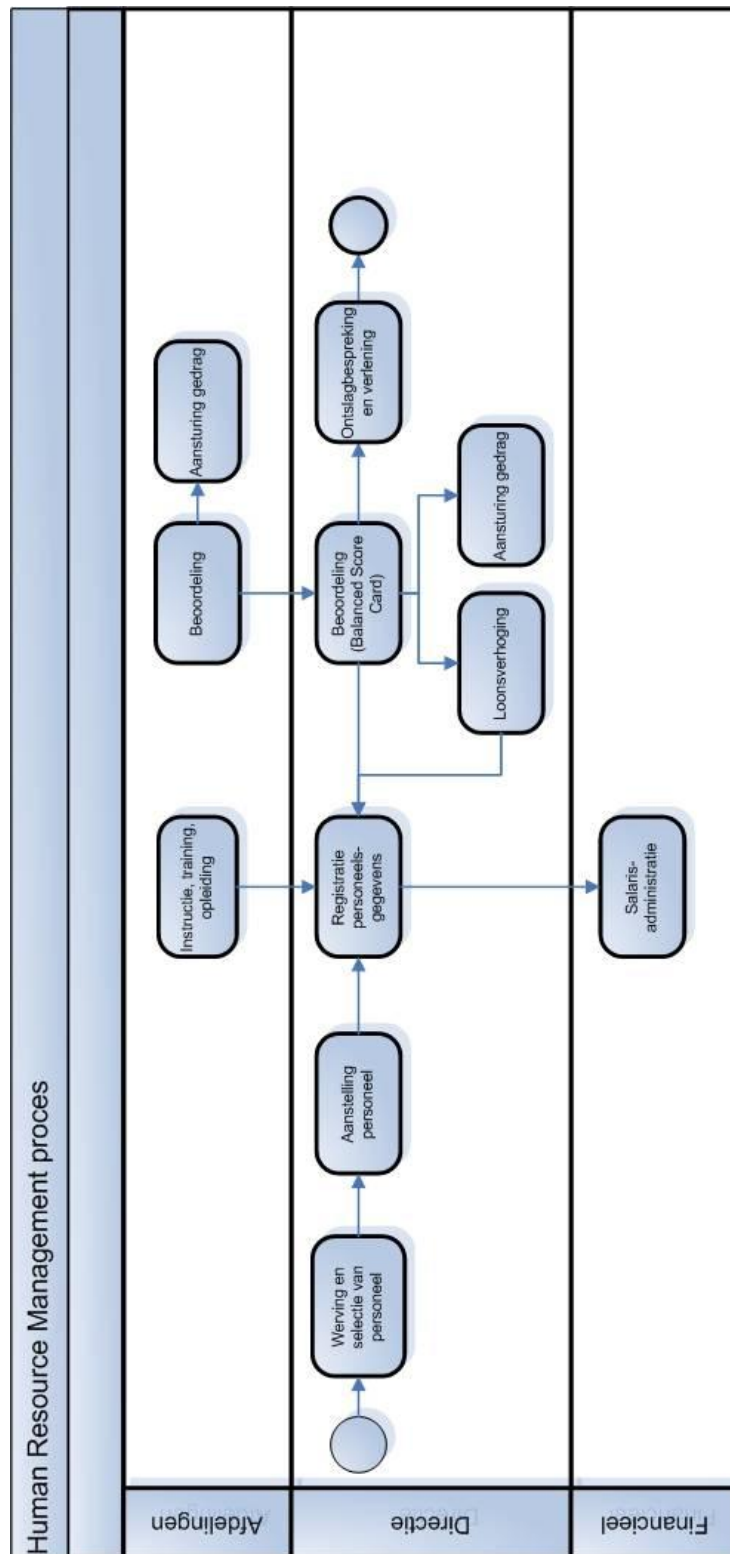
Figuur 46: Het inkoopproces ordergestuurde inkopen





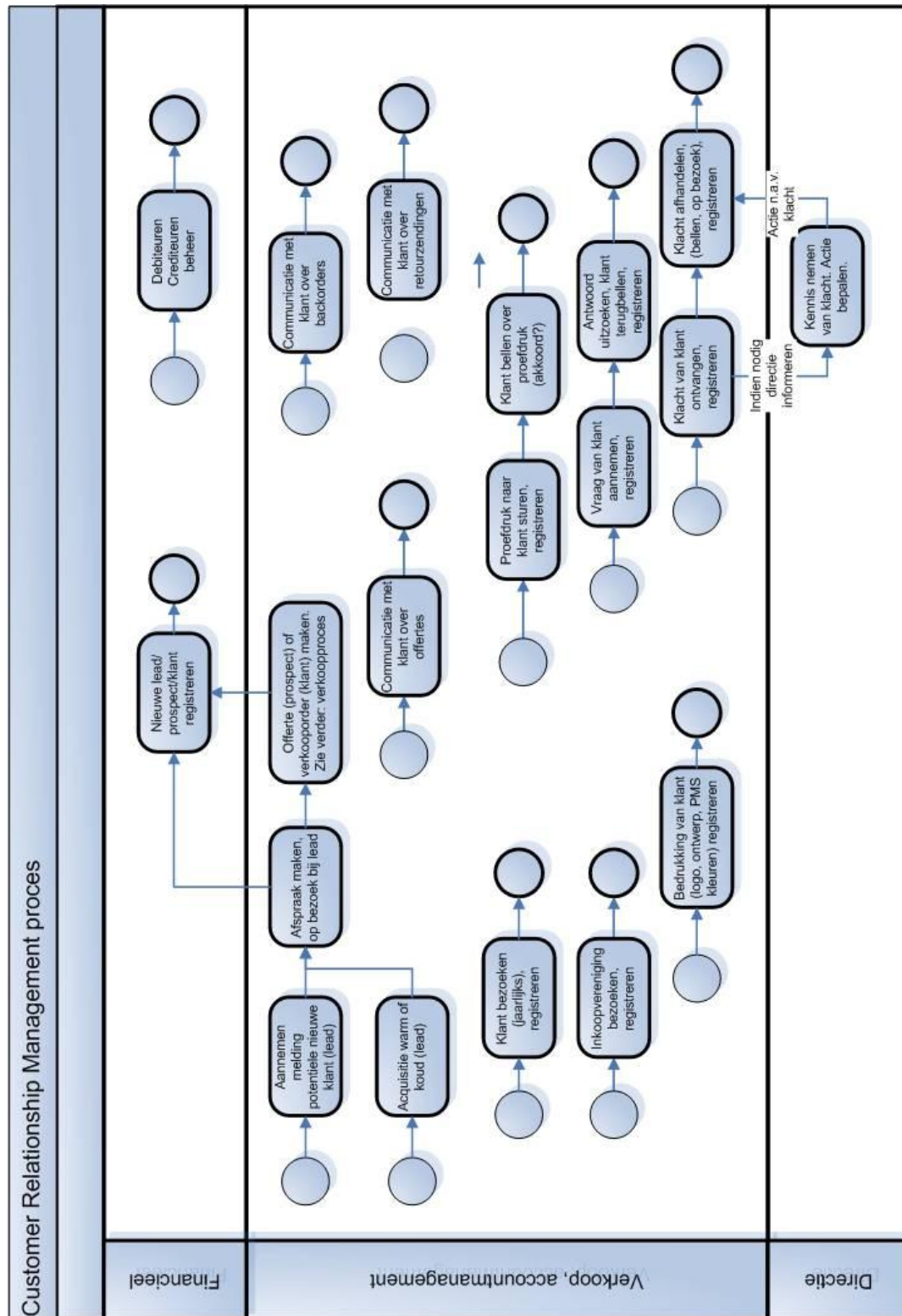


9.4.13: Het Human Resource Management proces



Figuur 49: Het Human Resource Management proces

## 9.4.14: Het Customer Relationship Management Proces

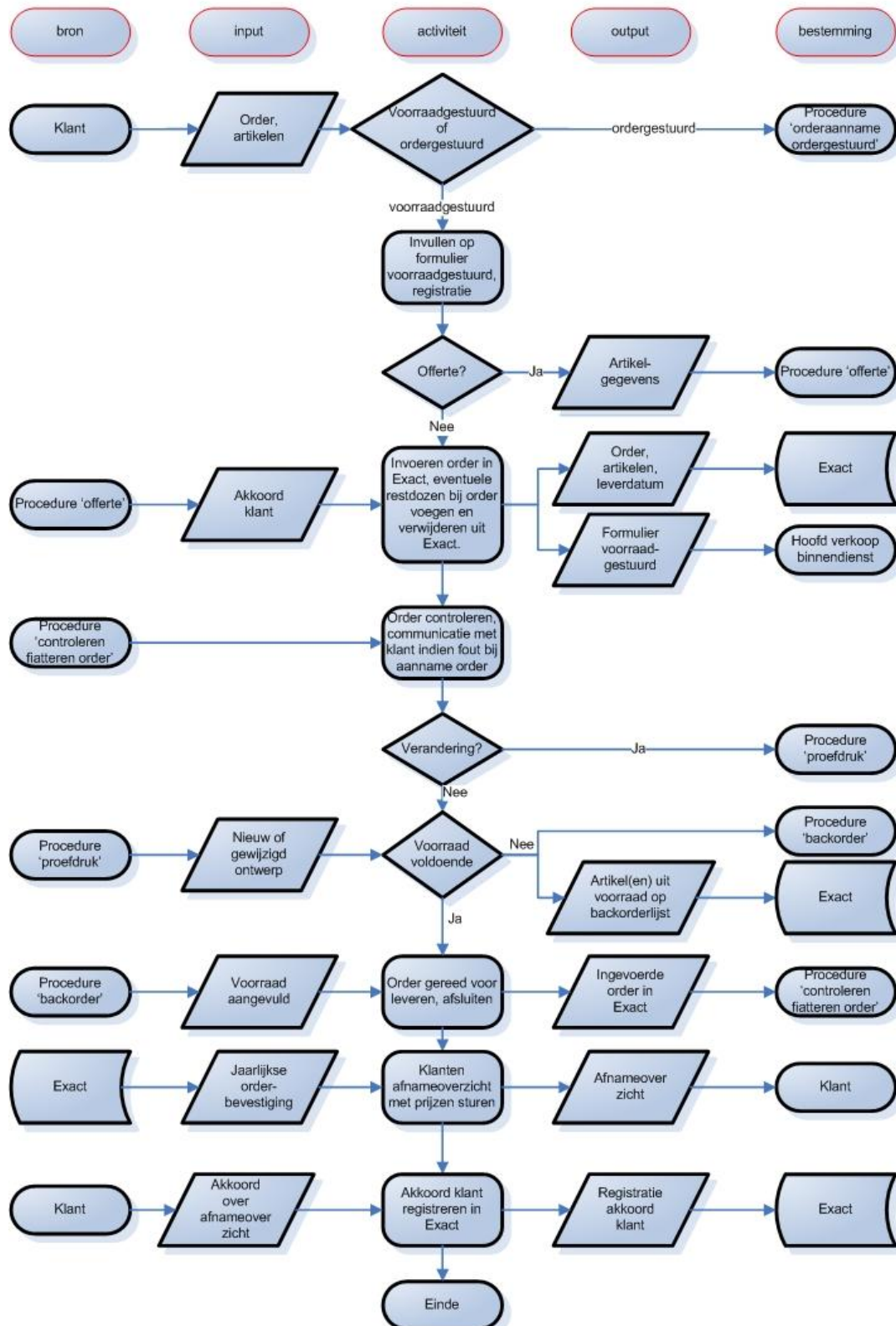


Figuur 50: Het Customer Relationship Management proces



#### 9.4.15: Procedure 'orderaanname voorraadgestuurd'

Orderaanname voorraadgestuurd



Figuur 51: Procedure 'orderaanname voorraadgestuurd'