

UNIVERSITEIT TWENTE.

Administratieve organisatie in een groeiende onderneming

Bacheloropdracht terStal

Naam: Elmar Michael Kleinjan

Studentnummer: S0174645

Studie: Bedrijfskunde

Universiteit: Universiteit Twente

Examinator UT: Dr. F. Wijnhoven

Meelezer UT: Drs. G. Vergeer RA

Begeleider terStal: Drs. T. Daniëls RA

Datum/versie: 27-jan-2011

"Openbare versie"

E-mailadres: elmarkleinjan@planet.nl

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die is gemaakt tijdens mijn stage bij terStal. Deze scriptie is gericht op de analyse van de goederenbeweging binnen terStal en de verbetering hiervan. Deze scriptie dient ter afronding van mijn bacheloropleiding Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente te Enschede.

Enmaal begonnen op het kantoor van de logistieke administratie en het bedrijfsbureau was het een uitdaging om het juiste spoor te vinden om een goed theoretisch kader op te zetten. Met mijn begeleider vanuit de universiteit, dhr. Wijnhoven, had ik gedurende die periode regelmatig contact. Hij wist mij op een goede wijze te stimuleren in mijn onderzoek door de juiste vragen te stellen en handige tips te geven. Dhr. Wijnhoven was altijd aanspreekbaar als ik een vraag had en dit zorgde ervoor dat ik altijd snel mijn werkzaamheden kon hervatten.

Gaandeweg de opdracht bleek dat de opdracht zoals die was vastgelegd aan het begin van mijn stage meer omvangrijk was dan gepland. Ik had er voor kunnen kiezen om de opdracht in zijn eerste gedaante als concept in te leveren. Echter wilde ik voor terStal een zo compleet mogelijke beschrijving opleveren. Samen met mijn begeleider vanuit terStal, dhr. Daniëls, kwam ik overeen dat ik langer in dienst zou zijn van terStal. Mijn dank gaat hiervoor uit naar dhr. Daniëls, omdat hij mij alle tijd en ruimte gaf die ik nodig had om alle processen op een juiste wijze vast te leggen. Hij heeft mij intensief ondersteund door altijd met een kritische houding naar mijn werk te kijken. Voor zijn commentaar stond ik altijd open en zijn opmerkingen kon ik vaak goed verwerken in mijn scriptie.

Verder wil ik dhr. Vergeer bedanken voor het fungeren als meelezer bij het afronden van mijn scriptie. Als laatste, maar zeker niet op de laatste plaats gaat mijn dank uit naar alle medewerkers van terStal. Zij waren altijd bereid om mij te helpen bij de analyse en verbetering van de processen en vonden het niet erg als ik aanklopte met enkele vragen. De samenwerking met iedereen binnen terStal heb ik dan ook als erg plezierig ervaren en ik heb geen moment het gevoel gehad dat ik er niet bij hoorde. Ook op de afdeling van de logistieke administratie en het bedrijfsbureau, waar ik mijn werkplek had, was de sfeer altijd goed. Zonder hun hulp en expertise was het heel wat lastiger geweest om deze scriptie in deze vorm te vervaardigen. Ten slotte wil ik benadrukken dat ik door deze stage nuttige ervaring heb opgedaan in het bedrijfsleven.

Elmar Kleinjan

Managementsamenvatting

Probleemstelling

In deze scriptie staat de volgende hoofdvraag centraal:

Op welke wijze kan terStal de administratieve organisatie rondom haar goederenbeweging verantwoord inrichten?

Deze vraag is niet zomaar te beantwoorden en daarom zijn drie deelvragen opgesteld om tot een helder en beargumenteerd antwoord te komen:

- *Deelvraag 1: Uit welke processen bestaat de goederenbeweging bij terStal en uit welke activiteiten bestaan deze processen?*
- *Deelvraag 2: Welke aan de goederenstroom gekoppelde financiële en ondersteunende processen zijn er bij terStal en uit welke activiteiten bestaan deze processen?*
- *Deelvraag 3: Welke interne controlemaatregelen zijn er bij terStal en met welke maatregelen kunnen deze worden aangevuld?*

Doel

Het doel van deze scriptie is om door middel van een grondige analyse van de huidige situatie bij terStal tot een eenduidige toekomstige situatie te komen. Om tot deze toekomstige situatie te komen is gebruik gemaakt van theorieën van verschillende auteurs. Vooral de aspecten vastlegging van zaken en functiescheiding vormen een rode draad door de verschillende theorieën, en daarmee ook door deze scriptie. Het op te leveren document voor terStal is een Handboek Administratieve Organisatie, waarin de toekomstige situatie van de bedrijfsprocessen is beschreven. Tevens wordt een totaaloverzicht van verbandscontroles aangereikt.

Verrichte werkzaamheden

De analyse van de huidige situatie is uitgevoerd door meerdere kwalitatieve interviews met medewerkers van verschillende afdelingen binnen terStal. Deze interviews zijn uitgewerkt in detail processchema's en instructieschema's. Daarna is de theorie naast de huidige situatie gelegd, waarna overeenstemming werd bereikt met de begeleider over de te implementeren interne controlemaatregelen. Deze zijn verwerkt in nieuwe processchema's, instructieschema's en een begeleidende tekst die samen de toekomstige situatie representeren.

Resultaten

"Vertrouwelijk"

Conclusie

"Vertrouwelijk"

Inhoudsopgave

Voorwoord	blz. 1
Managementsamenvatting	blz. 2
Inhoudsopgave	blz. 3
1 Inleiding	blz. 5
1.1 Historie	blz. 5
1.2 Aanleiding	blz. 5
1.3 Probleemstelling	blz. 5
1.4 Doelstelling	blz. 6
2 Theoretisch Kader	blz. 7
2.1 Organisatie	blz. 7
2.2 Administratieve Organisatie	blz. 7
2.3 Communicatie en Informatie	blz. 8
2.4 Procesbeheersing	blz. 8
2.5 Interne Controle	blz. 9
2.5.1 Wat is het?	blz. 9
2.5.2 Maatregelen van interne controle	blz. 10
2.5.3 Uitvoering	blz. 11
2.5.3.1 Informatieverzorging	blz. 11
2.5.3.2 Functiescheiding	blz. 12
2.6 Referentiemodellen voor een Handelsbedrijf	blz. 13
2.6.1 Initiatief/impuls tot inkopen	blz. 13
2.6.2 Quotatie (offerte aanvragen)	blz. 13
2.6.3 Bestellen	blz. 14
2.6.4 Internationaal goederentransport	blz. 14
2.6.5 Goederenontvangst	blz. 14
2.6.6 Goederenverdeling	blz. 14
2.6.7 Goederendistributie	blz. 15
2.6.8 Verkoop	blz. 15
2.6.9 Betalingsprocedures	blz. 15
2.6.10 Crediteurenadministratie	blz. 15
2.6.11 Afprijzingen	blz. 16
2.6.12 Klachten en retouren	blz. 16
2.6.13 Muteren stambestand leveranciers	blz. 16
2.6.14 Muteren minimale en maximale voorraad filiaal	blz. 16
3 Methoden en Technieken	blz. 17
3.1 Informatieverwerving	blz. 17
3.1.1 Literatuuronderzoek	blz. 17
3.1.2 Interviews	blz. 17
3.2 Vastleggingstechnieken	blz. 17
3.2.1 GRASP-methode	blz. 18
3.2.2 Interne controle als proces	blz. 18
3.2.3 Organisatiestructuurschema	blz. 18
3.2.4 Principeschema	blz. 18
3.2.5 Hiërarchisch overzicht	blz. 19
3.2.6 Totaaloverzicht van processen en afdelingen	blz. 19

3.2.7	Globaal processchema	blz. 19
3.2.8	Detail processchema	blz. 19
3.2.9	Instructieschema	blz. 19
3.2.10	Te gebruiken schematechnieken	blz. 19
4	Resultaten	blz. 21
4.1	Verrichte werkzaamheden	blz. 21
4.2	Bevindingen	blz. 21
5	Conclusie en Aanbevelingen	blz. 23
5.1	Deelvraag 1	blz. 23
5.2	Deelvraag 2	blz. 23
5.3	Deelvraag 3	blz. 24
5.4	Beantwoording hoofdvraag	blz. 25
6	Literatuurlijst	blz. 26
7	Bijlagen	blz. 29
	Bijlage I – Reflectieverslag	blz. 29
	Bijlage II – Structuurschema scriptie	blz. 31
	Bijlage III – Waardenkringloopproces	blz. 32
	Bijlage IV – Globaal overzicht processen terStal	blz. 33
	Bijlage V – Legenda detail processchema's	blz. 34
	Bijlage VI – Initiatief/impuls tot inkopen (Verre Oosten)	blz. 35
	Bijlage VII – Initiatief/impuls tot inkopen (Importeurs)	blz. 40
	Bijlage VIII – Quotatie (offerte aanvragen) (Verre Oosten)	blz. 45
	Bijlage IX – Quotatie (offerte aanvragen) (Importeurs)	blz. 50
	Bijlage X – Bestellen (Verre Oosten)	blz. 55
	Bijlage XI – Bestellen (Importeurs)	blz. 62
	Bijlage XII – Internationaal goederentransport	blz. 67
	Bijlage XIII – Goederenontvangst	blz. 72
	Bijlage XIV – Goederenverdeling	blz. 80
	Bijlage XV – Goederendistributie	blz. 85
	Bijlage XVI – Verkoop	blz. 90
	Bijlage XVII – Betalingsprocedure Letter of Credit	blz. 97
	Bijlage XVIII – Betalingsprocedure Telegraphic Transfer	blz. 105
	Bijlage XIX – Betalingsprocedure Import Incasso	blz. 110
	Bijlage XX – Crediteurenadministratie	blz. 115
	Bijlage XXI – Afprijzingen	blz. 122
	Bijlage XXII – Klachten en retouren: Retour naar filiaal	blz. 127
	Bijlage XXIII – Klachten en retouren: Retour naar centraal magazijn	blz. 132
	Bijlage XXIV – Muteren stambestand leveranciers	blz. 142
	Bijlage XXV – Muteren minimale en maximale voorraad filialen	blz. 147
	Bijlage XXVI – Totaaloverzicht verbandscontroles	blz. 152

1 Inleiding

Deze scriptie is gemaakt tijdens de uitvoering van mijn bacheloropdracht bij terStal. In deze inleiding zal eerst aandacht worden besteed aan de historie van terStal, waarna de aanleiding voor de uitvoering van de bacheloropdracht zal worden aangedragen. Vervolgens worden de probleemstelling en de doelstelling van deze bacheloropdracht uiteen gezet. In het daarop volgende theoretisch kader zullen een aantal begrippen uitvoerig worden behandeld, waarna de dieper wordt ingegaan op de begrippen procesbeheersing en interne controle. Tevens worden referentiemodellen van de te beschrijven processen beschreven. Na de theorie zullen de gebruikte methoden en technieken worden toegelicht. In de twee daarop volgende hoofdstukken zullen de resultaten worden besproken, waarna in de conclusie de hoofdvraag en deelvragen zullen worden beantwoord.

1.1 Historie

TerStal is aan het begin van de 20^e eeuw opgericht. Derk ter Stal begon een textielzaak in Almelo, waar kleding voor lage prijzen werd aangeboden. Het was een economisch moeilijke tijd en de formule bleek succesvol. Deze formule is eigenlijk nooit veranderd, ook niet toen de naam werd veranderd naar Fashion House terStal. TerStal wilde hiermee benadrukken dat ze zich had gepositioneerd aan de bovenkant van het onderste marktsegment. Het differentieerde zich door een modischer karakter en betere kwaliteit van firma's zoals Zeeman. Het kernbegrip van Fashion House terStal was dan ook "een prima prijs gekoppeld aan een prima kwaliteit".

In 2005 werd branchegenoot Bentex overgenomen, waardoor terStal groeide met veertig filialen. Deze overname onderstreept de intentie van terStal om verder te groeien in de markt. In 2007 is de naamstelling van terStal wederom veranderd, nu naar terStal Familiemode. De huisstijl werd gewijzigd in 'terStal'. Hiermee wordt nog duidelijker gemaakt dat terStal zich richt op het hele gezin, waarbij kleding voor mannen, vrouwen, kinderen en baby's wordt aangeboden. Een jaar later is de keten Philipoom Mode overgenomen. Deze circa twintig filialen werden na de overname in hetzelfde jaar nog omgebouwd naar de terStal formule. Op het moment van schrijven bestaat de firma terStal uit ruim 170 winkels, verspreid over heel Nederland.

1.2 Aanleiding

Gedurende mijn bacheloropleiding Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente was ik werkzaam als vakantiekracht bij terStal. Ik was magazijnmedewerker in het centraal magazijn te Almelo. Het is een baan die ik altijd met plezier uitgevoerd heb. Vooral de goede werksfeer en hoge mate van flexibiliteit qua werktijden stond mij aan. Van iedere student wordt verwacht dat hij/zij aan het eind van zijn bacheloropleiding een bacheloropdracht uitvoert, al dan niet in combinatie met een stage. Ik wilde graag stage lopen om zo nuttige ervaring op te doen in het bedrijfsleven. Mijn voorkeur ging uit naar terStal, mede omdat de werksfeer goed is en omdat ik graag de andere kant van de medaille wilde zien, namelijk het kantoorwezen achter de goederenbeweging. Tijdens mijn sollicitatie voor de bacheloropdracht werd duidelijk dat terStal een project wilde starten dat volledig aan mijn wensen en interesses voldeed.

1.3 Probleemstelling

De goederenbeweging van terStal, van het moment van plaatsing van een order tot verkoop aan de consument, bestaat uit vele schakels. Enkele schakels zijn het plaatsen van een order, zeetransport, wegtransport, ontvangst, opslag in het magazijn, verdelen en uitlevering aan winkels. TerStal wenst een beter inzicht te krijgen in de verschillende schakels in de goederenbeweging, met als doel het

professionaliseren en verbeteren van de administratieve organisatie. Belangrijk hierbij is de analyse of er sprake is van een sluitende goederenbeweging. In de goederenketen moeten ofwel toereikende interne controlemaatregelen bestaan, dan wel geïntroduceerd worden. Hierdoor wordt de kans geminimaliseerd dat goederen ongemerkt de keten kunnen verlaten. De aan de goederenstroom gekoppelde financiële en ondersteunende processen dienen op een vergelijkbare wijze geanalyseerd en inzichtelijk gemaakt te worden. De directie van terStal heeft aangegeven dat het detailinzicht voor met name de administratieve vastlegging van activiteiten en autorisatieslagen op dit moment te beperkt is. Er is een bepaalde informatiebehoefte die op dit moment nog niet vervuld is. Door middel van een juiste invulling van deze informatiebehoefte kan terStal haar beoogde groei op een gecontroleerde wijze bewerkstelligen. Indien deze informatiebehoefte onvervuld blijft, kan de organisatie worden ondermijnd, doordat de organisatiestructuur ontoereikend is geworden door de doorgemaakte groei (Vitalent, 2010).

De directie van terStal onderkent dit risico en wil aan haar huidige administratieve organisatie een professioneler karakter toekennen, zodat deze verdere groei van de organisatie kan ondersteunen. Uit dit inzicht is deze opdracht verworven.

Om dit vraagstuk op te lossen is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Op welke wijze kan terStal de administratieve organisatie rondom haar goederenbeweging verantwoord inrichten?

Om deze hoofdvraag gestructureerd te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- *Deelvraag 1: Uit welke processen bestaat de goederenbeweging bij terStal en uit welke activiteiten bestaan deze processen?*

- *Deelvraag 2: Welke aan de goederenstroom gekoppelde financiële en ondersteunende processen zijn er bij terStal en uit welke activiteiten bestaan deze processen?*

- *Deelvraag 3: Welke interne controlemaatregelen zijn er bij terStal en met welke maatregelen kunnen deze worden aangevuld?*

1.4 Doelstelling

Gedurende de stage zal eerst een theoretisch kader worden opgesteld op basis van literatuur op het gebied van administratieve organisatie. Daarnaast zullen verschillende methoden en technieken worden geanalyseerd. Op basis van het theoretisch kader en de methoden en technieken kan beargumenteerd worden begonnen aan de daadwerkelijke procesanalyse binnen terStal. De processen zullen worden beschreven door middel van flowcharts en (instructie)teksten. Op basis van theorie en de huidige situatie zal de toekomstige situatie worden beschreven. Hierin zullen verbeterpunten van de administratieve organisatie worden aangedragen. Het uiteindelijke resultaat zal een Handboek Administratieve Organisatie zijn, waarin beschreven staat hoe terStal haar administratieve organisatie verantwoord kan inrichten met oog op de gewenste organisatiegroei. Echter zullen hierin alleen de voor terStal relevante onderdelen komen te staan.

2 Theoretisch Kader

In de inleiding kwam naar voren dat terStal heeft aangegeven dat het detailinzicht voor met name de administratieve vastlegging van activiteiten en autorisatieslagen op dit moment te beperkt is. Er is een bepaalde informatiebehoefte die op dit moment nog niet vervuld is. Deze informatiebehoefte moet worden verworven door een grondige analyse van de huidige goederenbeweging en de daaraan gekoppelde financiële en ondersteunende processen. Deze analyse zal echter beargumenteerd moeten worden uitgevoerd.

In de hierop volgende paragrafen zullen eerst een aantal kernbegrippen nader worden toegelicht in §2.1 tot en met §2.3. Deze dienen ter ondersteuning, zodat de daarop volgende theorie beter te begrijpen is. Vervolgens zal dieper worden ingegaan op de begrippen procesbeheersing (§2.4) en interne controle (§2.5). Als laatste zullen referentiemodellen worden aangedragen van de veertien te beschrijven processen (§2.6). De samenhang tussen deze paragrafen is weergegeven in het structuurschema van deze scriptie. Deze kan gevonden worden in bijlage II. Het uiteindelijke doel van terStal is de implementatie van het eerder genoemde Handboek Administratieve Organisatie. Echter zal aan de implementatie zelf geen aandacht worden besteed in deze scriptie, omdat het een afzonderlijk project is. Het theoretisch kader zal de basis vormen van de uiteindelijke procesanalyses..

2.1 Organisatie

Van het begrip 'organisatie' bestaan diverse definities. Daft geeft de volgende definitie: "Een organisatie is een sociale entiteit die doelgericht werkt, gestructureerd en gecoördineerd activiteiten uitvoert en gebonden is aan de externe omgeving" (2007, p. 10).

Starreveld biedt een handvat voor het indelen van organisaties in bepaalde sectoren. Hij doet dit aan de hand van het al dan niet produceren voor een markt, het al dan niet aanwezig zijn van een eigen goederenbeweging en de karakteristiek van het primaire proces. Deze typologie is gebaseerd op het feit dat organisaties van overeenkomstige grootte en maatschappelijke sector in hun bedrijfsvoering waarschijnlijk dezelfde functies en processen, gegevens en faculteiten gebruiken (Thiadens, 1995, p. 41-43). De typologie komt ook terug in het waardenkringloopproces (Jans, 1991, p. 112). Omdat deze scriptie er op gericht is de goederenbeweging en de daaraan gekoppelde financiële en ondersteunende processen te analyseren, is het schema van het waardenkringloopproces erg handig om een globaal beeld te krijgen van de bedrijfsprocessen. De relatie tussen de goederenstroom en financiële stroom is er een van wederkerige aard; financiële middelen worden omgezet in goederen en deze goederen worden later weer omgezet in financiële middelen, waarna de kringloop zich weer herhaalt. Het waardenkringloopproces is schematisch weergegeven in bijlage III.

2.2 Administratieve Organisatie

Administratieve organisatie kan gedefinieerd worden als "het gehele complex organisatorische maatregelen, welke direct of indirect betrekking heeft op de goede werking van de administratie" (Jans, 1991, p. 81). Thiadens geeft een wat meer uitgewerkte definitie van het begrip: "Het geheel aan maatregelen dat ervoor zorgt dat iedere betrokkene in een organisatie de informatie krijgt die hij nodig heeft om te weten wat hij moet doen, hoe hij iets moet doen, waarover hij moet besluiten en om te zien wat de gevolgen zullen zijn of zijn geweest van zijn handelen" (1995, p. 93). Het begrip administratie kent meerdere betekenissen, aldus Jans (1991, p. 94-95):

- Een proces van systematisch verkrijgen, vastleggen, verwerken en verstrekken van gegevens.
- Het product van het proces van administreren in de vorm van vastgelegde (bewerkte) gegevens.
- De afdeling die belast is met de uitvoering van de administratieve functie.

De afdeling administratie kent drie aspecten (Jans, 1991, p. 96). Het eerste aspect is het informatieve aspect. Dit is de behoefte van de topleiding aan samengevatte en geanalyseerde informatie voor het functioneren van de organisatie als geheel. Het informatieve aspect kent twee taken, namelijk het verschaffen van samengevatte en geanalyseerde informatie ten behoeve van de besluitvorming en het verschaffen van detailinformatie. Het tweede aspect is het verantwoordingsaspect, oftewel dat degene die een bevoegdheid krijgt overgedragen daarover ook verantwoording moet afleggen. Taken hierbij zijn het opmaken van verantwoordingsverslagen en het voldoen aan wettelijke voorschriften inzake overlegging en/of openbaarmaking van gegevens. Het laatste aspect is het controle aspect, oftewel het uitvoeren van interne controle. Een taak hierbij is de administratieve controle op volledigheid van de verslaglegging omtrent interne bedrijfsprocessen.

Het is dus goed om te zien dat de administratieve organisatie onderscheid maakt tussen verschillende taken, waardoor tegengestelde belangen ontstaan. Met tegengestelde belangen wordt bedoeld dat een persoon bijvoorbeeld niet meer of minder goederen wil ontvangen of leveren dan dat deze op papier heeft staan, omdat hij dit niet kan verantwoorden. Er moet dus een overeenkomst gesloten worden. Zowel de administratie en het zicht op de goederenbeweging worden op deze manier verbeterd, waardoor het ongemerkt onttrekken van goederen aan de goederenbeweging wordt bemoeilijkt.

2.3 Communicatie en Informatie

Communicatie en informatie zijn begrippen die veelal hand in hand gaan. Ze vormen de speerpunten van de administratieve organisatie. Via communicatie wordt informatie doorgegeven en/of verrijkt. In de literatuur zijn verschillende definities te vinden van de term 'communicatie', maar ze vertonen wel overeenkomst wat betreft het doel dat beide partijen beogen. Er moet aan het eind van de communicatie een begrip zijn bij beide partijen over wat de wederpartij bedoelt. Dit begrip kan het best worden behaald als de afzender duidelijk, nauwkeurig en volledig is in de formulering van zijn bericht. Tevens moet de afzender het bericht afstemmen op de ontvanger (Jans, 1991, p. 47). De ontvanger wil zekerheid dat het bericht hem bereikt en dat hij het kan begrijpen. Als de interne controle in een bedrijf moet worden verbeterd, is het slim om administratieve processen op papier of digitaal vast te leggen (pakbon, vrachtbrief, etc.). Deze documenten dienen zo te worden beheerd, dat ze snel kunnen worden geïdentificeerd, dat ze goedgekeurd worden door daarvoor geautoriseerd personeel, dat een juiste versie op de juiste plaats aanwezig is en dat verouderde documenten worden verwijderd uit het proces (Rothery, 1995, p. 269).

In de voorgaande tekst is al enkele keren het begrip informatie naar voren gekomen. Het is daarom goed om dit begrip uiteen te zetten. Een belangrijke voetnoot is dat het begrip informatie niet zonder meer gelijk mag worden gesteld aan het begrip gegevens. Zowel Starreveld, De Mare & Joëls (1997a, p. 24) als Jans (1991, p. 54) zeggen dat er pas sprake is van informatie als de ontvangen gegevens een bijdrage leveren aan het kennisbeeld van de ontvangende persoon. Informatie kan dus iets nieuws zijn, maar het kan ook een bevestiging zijn van iets wat hij al verwachtte, of een aanvulling of correctie zijn op een al bestaande set van gegevens. Wijnhoven (2008, p. 13) geeft een extra dimensie aan het begrip informatie die betrekking heeft op bedrijfsvoering. Informatie is een representatie van de wereld die mensen moeten begrijpen, zodat ze problemen kunnen oplossen en besluiten kunnen maken.

2.4 Procesbeheersing

Nu een aantal kernbegrippen zijn behandeld, kan de theorie uitvoeriger worden besproken. Voordat we de term procesbeheersing uiteen zetten, analyseren we eerst de twee afzonderlijke leden van het begrip procesbeheersing, namelijk proces en beheersing.

Een proces kan worden gedefinieerd als een "geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende activiteiten dat input omzet in output" (Brandt, 2003). Deze definitie is ontleend aan ISO 9001:2000. Beheersing kan worden gedefinieerd als "het invoeren en handhaven van een stelsel van maatregelen en procedures, opdat de bestuurders de zekerheid krijgen dat de organisatie de vastgestelde beleidsdoelstellingen blijvend realiseert" (Jonker, 2010). Op de site van NASA, één van de vooraanstaande organisaties als het om procesbeheersing gaat, staat de definitie van procesbeheersing, waarin bovenstaande leden bij elkaar worden gebracht. Procesbeheersing is het met behulp van een stelsel van maatregelen en procedures definiëren van processen, zodat deze goed kunnen worden uitgevoerd en kunnen worden behouden, zodat een gewenst eindresultaat kan worden bereikt. Procesbeheersing richt zich op vijf elementen die constant moeten worden beheerd. Deze elementen zijn mensen, methoden en instructies, apparatuur, materiaal en de omgeving (NASA, 2009).

De term procesbeheersing is onlosmakelijk gekoppeld aan ISO-certificatie. Omdat terStal streeft naar een kwalitatief hoogwaardig systeem (Starreveld et al, 1997a, p. 425-426), moet ook deze methode voor procesverbetering worden besproken. ISO-certificatie is gericht op het behoud en de verbetering van de kwaliteit van processen. Volgens Rothery (1995, p. 5-6) is ISO een trend die zich verspreid, soortgelijk aan een ontembare epidemie. Rothery geeft als argument dat dit vooral komt doordat consumenten hoge eisen stellen aan de producten, producenten en leveranciers. Kort gezegd richt ISO-certificatie zich op het verbeteren van bedrijfsprocessen, het documenteren van procedures en bijbehorende instructies en het evalueren van prestaties. Rothery doet in zijn boek voorkomen dat ISO-certificatie vooral gericht is op bedrijven met een daadwerkelijk omzettingproces, zoals industriële bedrijven. Tevens is de methode erg algemeen van aard, terwijl er juist behoefte is aan bedrijfsspecifieke informatie en dat is iets wat de ISO-certificatie niet kan leveren. Ook zijn documenten over de inhoud van ISO-certificatie moeilijk verkrijgbaar. Om deze redenen zal in deze scriptie geen gebruik worden gemaakt van ISO-standaarden.

Een voor de hand liggende optie betreft procesbeheersing valt op deze wijze dus af. Nu rest ons de vraag hoe invulling te geven aan het begrip procesbeheersing. In de probleemstelling is naar voren gekomen dat terStal een verbeterd inzicht in de verschillende schakels in de goederenbeweging wil verkrijgen, met als uiteindelijke doel het professionaliseren en verbeteren van de administratieve organisatie. Dit kan worden bewerkstelligd door het invoeren en hanteren van interne controlemaatregelen, oftewel het uitoefenen van interne controle. Interne controle zal in de volgende paragraaf aan bod komen, omdat deze discipline zeker kan bijdragen aan de verantwoorde inrichting van de goederenbeweging van terStal op het gebied van administratieve organisatie.

2.5 Interne Controle

Uit de mond van de Franse filosoof Paul Ricoeur klonken de woorden "De mens is feilbaar, hij wil het goede, maar vervalt steeds in het kwade" (Hettema, 2009). Nu overheerst in deze zin de onschuldigheid; men gaat er van uit dat de desbetreffende persoon het niet met opzet doet. Anderzijds kan een persoon vervallen in immoraliteit, wat zoveel wil zeggen dat hij bewust kwaad doet. Nu maakt het voor de essentie van de probleemstelling weinig uit of er immoreel of feilbaar gedrag wordt vertoond. De kern is dat goederen door dit gedrag op een verkeerde plaats kunnen terecht komen of aan de goederenbeweging worden onttrokken. Interne controle kan dit risico minimaliseren.

2.5.1 Wat is het?

Interne controle (of beheersing) is het onderzoeken of iemand datgene gedaan heeft, of juist heeft nagelaten, wat in een bepaalde situatie op een bepaald moment van hem mocht worden verwacht op basis van afspraken, gegeven opdrachten en geldende instructies (Jans, 1991, p. 31). Vaak wordt een kortere definitie gehanteerd, namelijk "het toetsen aan normen." Deze toetsing kan zowel kwalitatief als kwantitatief zijn. Men moet deze toetsing als onafhankelijke partij uitvoeren om zwakheden in het proces te ontdekken en aan te kaarten bij de leiding van de organisatie (Thiadens, 1995, p. 110). Op deze manier zal de toetsing het minst onderhevig zijn aan invloeden vanuit de organisatie. De toetsing is een

onderdeel van de risicoanalyse. Zoals gezegd in paragraaf 2.4 is het doel van procesbeheersing het uitsluiten en indien nodig corrigeren van afwijkingen van het gewenste resultaat. Als we oppervlakkig de probleemstelling en het begrip risico aan elkaar koppelen, zien we dat het grootste risico verwoord is in het probleem, namelijk het ongewenst onttrekken van goederen uit de goederenbeweging. Omdat de risico's zich beperken tot één aspect zal een volledige risicoanalyse niet worden uitgevoerd. Terugkoppeland naar interne controle kunnen we vier aspecten onderscheiden waarop interne controle zich richt (Jans, 1991, p. 32):

- Gedelegeerde bevoegdheden; is hier juist gebruik van gemaakt?
- Gegeven voorschriften; zijn de instructies en procedures opgevolgd?
- Aanwezige waarden; is de beveiliging van documenten/systemen optimaal?
- Gegevensverstrekking; zijn deze betrouwbaar?

2.5.2 *Maatregelen van interne controle*

In subparagraaf 2.5.1 werden vier aspecten gegeven waarop interne controle zich richt. Nu is de volgende stap om controlemaatregelen in te stellen om zo de genoemde aspecten op de juiste manier te beheersen. Er zijn twee soorten controlemaatregelen, namelijk preventieve en repressieve maatregelen van interne controle. Preventieve maatregelen zijn gericht op het voorkomen van afwijkingen, waarbij Thiadens (1995, p. 110) drie maatregelen onderscheidt:

- Planning en budgettering (bijv. inkoopbudgetten). Door het geplande budget te vergelijken met het gerealiseerde budget kan men eventuele geconstateerde afwijkingen aan het licht brengen.
- Instellen van functiescheiding, het bepalen van bevoegdheden per functionaris en het opstellen van instructies en richtlijnen. Zo kan men kijken of een functionaris conform zijn bevoegdheid heeft gehandeld. Het instellen van functiescheiding is belangrijk voor deze scriptie. Dit zal verderop in subparagraaf 2.5.3.2 worden besproken.
- Het geven van instructies over het toezicht op het handhaven van de genomen maatregelen en de verantwoordelijkheid hiervoor.

Repressieve maatregelen kunnen deels worden gezien als vangnet voor de preventieve maatregelen. Men kan nooit alles voorkomen en daarom kunnen achteraf, via repressieve controlehandelingen, afwijkingen worden achterhaald (Starreveld et al, 1997a, p. 270). Deze controleactiviteiten moeten er dus voor zorgen dat het beleid van het management wordt uitgevoerd op de wijze die zij voor ogen hebben (COSO, 2005). Onder repressieve maatregelen kunnen de volgende handelingen worden geschaard:

- Vaststellen of de preventieve maatregelen in acht zijn genomen.
- Toetsing op de juistheid van de informatieverzorging. Hierbij kan gedacht worden aan het matchen van ontvangstbonnen tegen inkooporders en het inventariseren en toetsen van het resultaat bij de logistieke administratie.

Jans (1991, p. 172-174) geeft aan dat maatregelen van interne controle zich moeten richten op tijdigheid, juistheid, volledigheid en het geautoriseerd zijn van de ingevoerde mutaties, programma's, bestanden, daadwerkelijke verwerking en uitvoer van gegevens ten behoeve van opslag en distributie. Het is in ieder geval erg verstandig om mutaties van bijvoorbeeld verkoopprijzen of locaties van opgeslagen goederen op papier of digitaal vast te leggen. Het is ook belangrijk dat het document waar je mee werkt, de juiste informatie bevat. Het document moet zijn ondertekend door de daarvoor bevoegde functionaris. Personeel dat niet bevoegd is om mutaties door te voeren, moet hiertoe ook niet in staat zijn. Binnen de software kunnen wachtwoorden en profielen worden ingesteld, zodat alleen het bevoegde personeel ermee kan werken. De aspecten juistheid en volledig van de ingevoerde mutaties moet natuurlijk worden gecontroleerd. Inleesverslagen of de mogelijkheid tot digitaal inzien van formulieren zijn hier manieren voor.

Gegevensverwerking (in elektronische bestanden en binnen programma's) heeft binnen terStal een groot aandeel. Men kan in de software verschillende controlemechanismen zoals limietcontroles invoeren. Ook op papier moet alles goed worden ingevoerd. Het gaat hier vooral om dat wat er op de documenten staat ook daadwerkelijk is wat er moet staan. Als dit niet het geval is, kan dit worden aangekaart bij de daarvoor verantwoordelijke persoon. Als het goed is ingevuld, kan het document zichtbaar (bijvoorbeeld door middel van een paraaf) worden geautoriseerd door de daarvoor bevoegde functionaris, waarna het document kan worden gearchiveerd.

2.5.3 Uitvoering

Binnen een organisatie heeft de leiding de taak om interne controle uit te oefenen. Vaak wordt deze verantwoordelijkheid gedelegeerd naar lagere managementlagen. Een betere manier is echter het aanstellen van iemand die volledig onafhankelijk kan opereren van personen die informatie samenstellen en verschaffen, evenals van personen van wie taken aan de hand van deze informatie wordt gecontroleerd. Denk hierbij aan beschikkende, uitvoerende en bewarende functionarissen (Starreveld, 1997a, p. 437). Objecten van controle zijn onder andere de gegevens die van afdelingen worden ontvangen. Men moet kijken of deze documenten geautoriseerd zijn (paraaf) en of deze gegevens tijdig, juist en volledig zijn. Ook zal de administratie zelf moeten worden gecontroleerd. Op deze manier kan samenspanning worden tegengegaan. Hieronder zal eerst de informatieverzorging worden behandeld. Daarna zal het begrip functiescheiding worden besproken.

2.5.3.1 Informatieverzorging

Aan de informatieverzorging binnen een organisatie stelt Thiadens (1995, p. 79) drie eisen:

- Een scheiding tussen verantwoordelijkheden tussen medewerkers van inkoop en verkoop, tussen inkopers en de ontvangers van goederen. Eigenlijk berust deze maatregel op het concept van functiescheiding en vooraf opgestelde procedures (preventief).
- Regels voor mutaties in goederenvoorraad en prijswijzigingen in filialen, uitwisselingen en vastlegging van beschadiging aan artikelen.
- Periodieke controle op de voorraad (repressief).

Om een goede informatieverzorging te bewerkstelligen, is tevens ondersteuning door middel van een informatiesysteem nodig. Vijf actoren in een dergelijk systeem worden beschreven door Thiadens (1995, p. 26). Een informatiesysteem bestaat uit de mensen die het systeem beheren, de apparaten, de programma's, de gegevens en de procedures die nodig zijn om met het systeem te werken. Kroenke (2008, p. 6) zegt dat een informatiesysteem een groep met elkaar communicerende componenten is die gezamenlijk informatie produceren ter ondersteuning van processen en activiteiten.

Met betrekking tot de informatievoorziening zijn er een aantal vragen die beantwoord moeten worden als men de administratieve organisatie verantwoord wil inrichten. Zowel de Business Systems Planning methode van IBM, beschreven door Thiadens (1995, p. 94) als de vragen die Starreveld, De Mare & Joëls (1997b, p. 18) stellen, vormen een goede onderbouwing voor een verantwoorde inrichting van de informatievoorziening. Wel moet erkend worden dat deze modellen niet toereikend zijn, omdat ze niet alle vragen beantwoorden die nodig zijn om de administratieve organisatie verantwoord in te richten. Het "Zachman Framework" (Sowa & Zachman, 1992, 590-616), beschreven in het boek van Wijnhoven (2008, p. 53-55), is wel toereikend. Zij stelden dat de volgende perspectieven kunnen bijdragen aan een verantwoorde inrichting van de administratieve organisatie:

- *What;* Welke informatie is benodigd?
- *How;* Hoe wordt een proces uitgevoerd?
- *When;* Wanneer wordt het proces uitgevoerd?
- *Who;* Wie voert het proces uit?
- *Where;* Waar komt deze informatie vandaan?
- *Why;* Waarom wordt het proces uitgevoerd?

Door deze zes vragen te beantwoorden bij elk proces kan een organisatie op een eenvoudige en logische wijze informatie verkrijgen over de aard van haar processen. Met behulp van deze informatie kan de organisatie dan haar processen herontwerpen.

2.5.3.2 Functiescheiding

Een organisatie met winstoogmerk tracht altijd het verlies van waarde zoveel mogelijk te voorkomen. De directie is erbij gebaat dat de overdracht van goederen en documenten tussen verschillende functionarissen goed verloopt. De beste manier om dit te bewerkstelligen is de creatie van de eerder genoemde tegengestelde belangen. De kern van de term 'functiescheiding' zal hieronder kort worden toegelicht:

Een inkoopfunctionaris heeft honderd stuks besteld. Echter krijgt de inkoopfunctionaris maar negentig stuks geleverd. De inkoopfunctionaris zal geen akkoord geven voor de ontvangst van negentig stuks als hij hiervoor wel voor honderd stuks in rekening wordt gebracht. Dit systeem van tegengestelde belangen zal zichzelf rechtekken.

Als de inkoopfunctionaris en de magazijnchef dezelfde persoon zijn (persoon A), wordt het voor persoon A erg eenvoudig om minder te verantwoorden dan wat er daadwerkelijk op papier staat. Dit probleem wordt nog groter als er geen controle op deze transactie is, of als de controle hierop ook door persoon A vervuld wordt. Kan de directie nog enige waarde hechten aan de documenten geleverd door persoon A? Als we dit probleem terugkoppelen naar het waardenkringloopproces, dan zien we dat de creatie van deze tegengestelde belangen een zeker waarborg biedt tegen mogelijke benadeling van de organisatie.

Echter vervalt het systeem van tegengestelde belangen als er sprake is van samenspanning van twee of meerdere functionarissen. Hiervoor moet worden gewaakt door de directie van een organisatie en zal een alternatieve set van interne controlemaatregelen moeten worden ingevoerd om dit risico te mitigeren.

De creatie van tegengestelde belangen staat bekend als de controletechnische functie (Jans, 1991, p. 85-87). Men kan functies scheiden op basis van doelstelling, zoals de afdeling inkoop, afdeling personeelszaken en afdeling verkoop. Dit is gedaan om de organisatie structuur te geven en deskundigheid bij eenzelfde afdeling te plaatsen. Echter kan men ook functies onderscheiden naar de aard van de uitgevoerde activiteiten:

- Beschikkende functies; het bevoegd zijn om de organisatie te binden aan derden. Denk hierbij aan de inkoop- en verkoopfunctie.
- Bewarende functies; het zorgen voor het bewaren/opslaan van goederen en geldmiddelen. Denk hierbij aan een magazijnchef en kassier.
- Registrerende functies; het vastleggen van toestanden en gebeurtenissen. Denk hierbij aan de administratieve functie.
- Controlerende functies; het controleren namens de directie op naleving van voorschriften, bewaring/opslag van goederen en geldmiddelen en op de juistheid en volledigheid van verantwoordingsverslagen.
- Uitvoerende functie; het uitvoeren van de opgedragen taken.

Het gaat hier om het, indien mogelijk, vermijden van ongewenste functiecombinaties, waarbij vooral een combinatie van de eerste drie genoemden hierboven grote risico's met zich mee kan brengen. De bemoeienis van elke afdeling bij een bedrijfsproces/activiteit kan worden weergegeven in een totaaloverzicht van processen en afdelingen (Esseling & Van Nimwegen, 1993, p. 197-201). Op deze manier kan eenvoudig inzicht worden verworven in al bestaande functiescheidingen of het ontbreken hiervan.

2.6 Referentiemodellen voor een Handelsbedrijf

Dat terStal volgens Starreveld als een handelsbedrijf kan worden getypeerd, is voor menig mens eenvoudig te begrijpen. Toch is hier enige theoretische onderbouwing gewenst. De typering van terStal als handelsbedrijf komt voort uit het feit dat er geen technisch omzettingsproces aanwezig is zoals dat wel is bij bijvoorbeeld industriële bedrijven. Verder heeft het een huishouding met een overwegende doorstroming van eigen goederen. Voor de controle op de volledige opbrengstverantwoording wordt hier vooral gebruik gemaakt van de verbanden in de geld- en goederenbeweging. Tevens is er functiescheiding tussen beschikkende, bewarende en uitvoerende functies (Pentagan, 2001). Bij handelsbedrijven staat de centrale voorraad (magazijn) en de logistieke functie (management en administratie) centraal. Er zal onder andere inzicht zijn verworven in de voorraadpositie van artikelen, de lopende verkoop- en leveringsplichten, signalen voor nodige voorraadaanvullingen en de grootte van het in de voorraad vastgelegde vermogen. Ook zal er inzicht moeten zijn in de plaats waar goederen zich bevinden, de omzetsnelheid van de artikelen, de kostprijs van de verkochte goederen en het verband tussen de ingaande en uitgaande geldstroom voor inkopen (Thiadens, 1995, p. 78-79). De registratie van de hiervoor beschreven punten is belangrijk, want door deze registratie blijft de administratieve organisatie betrouwbaar.

De theoretische gedachte achter alle modellen van administratieve organisatie is in de laatste decennia niet of nauwelijks veranderd. Dit komt omdat het principe van administratieve organisatie hetzelfde is gebleven. Wel moet worden erkend dat de theorie in zijn huidige vorm op bepaalde punten gedateerd is, waardoor het niet altijd rechtstreeks toepasbaar is op de processen. Dit komt mede doordat de IT sector veel ontwikkelingen heeft doorgemaakt de laatste jaren. Hierdoor kan bijvoorbeeld een gekozen controlemaatregel op een alternatieve wijze worden geïmplementeerd, terwijl daarmee hetzelfde resultaat wordt behaald.

Voordat we kunnen beginnen met de beschrijving en analyse van de processen binnen terStal, moeten we eerst zorgen voor een afbakening, zodat we geen irrelevantie processen in beeld brengen (oftewel processen die geen sterke relatie hebben tot de goederenbeweging). De processen zijn de volgende: initiatief/impuls tot inkopen, quotatie (offerte aanvragen), bestellen, internationaal goederentransport, goederenontvangst, goederenverdeling, goederendistributie, verkoop, betalingsprocedures (Letter of Credit, Import Incasso, Telegraphic Transfer), crediteurenadministratie, afprijzingen, klachten en retouren (retour naar filiaal, retour naar centraal magazijn), muteren stambestand leveranciers en muteren minimale en maximale voorraad filiaal. Hieronder staan de referentiemodellen beschreven van de te analyseren processen. Zoals gezegd kan de theorie op bepaalde punten gedateerd zijn.

2.7.1 Initiatief/impuls tot inkopen

Het hoofdproces begint met een initiatief, of impuls tot inkopen. Deze kan onder andere afkomstig zijn van de chef voorraadadministratie, de chef bedrijfsbureau, de afdelingschef die goederen/diensten nodig heeft voor het vervullen van de afdelingsfunctie of van de inkoper zelf. Bij interne aanvragen zullen zij kijken of de aanvrager bevoegd was voor de bestelaanvraag. Mocht de inkoper ook de functie van verkoper vervullen, dan kunnen er volgens Jans (1991, p. 197-199) problemen ontstaan met betrekking tot de gecombineerde functie. De verkoop kan nu buiten de organisatie om gaan en dat kan het bedrijf schade toebrengen. Toch hoeft het geen probleem te zijn. Zo kunnen de bestelformulieren doorlopend worden genummerd en kunnen de inkopen en verkopen worden getoetst aan de verwachte inkoop- en verkoopcijfers.

2.7.2 Quotatie (offerte aanvragen)

Bij een quotatie, oftewel een offerte aanvraag, wordt aan de hand van het stambestand leveranciers een aantal leveranciers geselecteerd, bij wie quotaties worden opgevraagd. Nadat deze zijn verzonden, wordt binnen een vastgestelde termijn gereageerd door de leverancier, die via deze weg zijn productieprijs bekend maakt. Deze prijzen worden vastgelegd in een offerteregister (Jans, 1991, p. 201-202). Op basis van dit offerteregister wordt dan een selectie gemaakt over waar de artikelen gaan worden besteld.

2.7.3 Bestellen

Aan de hand van de leveranciersvoorselectie wordt bepaald waar bepaalde goederen worden ondergebracht. Van belang is dat de bestelformulieren doorlopend zijn genummerd, voorzien zijn van datum en ondertekend zijn door het hoofd van de inkoopafdeling. Omdat het bedrijf zich hier bindt aan derden is het van belang om een blanco formulier te bewaren. Er moet een kopie van de order worden verstuurd naar de leverancier, naar de magazijnmeester, naar de voorraadadministratie, de betrokken afdeling en naar de factuurcontrole (Jans, 1991, p. 199-202).

2.7.4 Internationaal goederentransport

De goederen die worden ingekocht worden getransporteerd over internationale grenzen. Net als bij nationaal transport dient er een vrachtbrief te worden opgesteld. Echter zijn additionele documenten ook van belang bij internationaal transport. Deze documenten zijn onder andere van belang bij de inkleding van goederen bij aankomst in de haven. Naast de Bill of Lading (vrachtbrief), dient er bijvoorbeeld ook een Certificat of Origin (oorsprong van grondstoffen goederen) te worden aangeleverd. Alle documenten dienen te worden goedgekeurd.

2.7.5 Goederenontvangst

De inkoopafdeling moet zich onder andere bezig houden met de tijdige ontvangst van goederen en dat de goederen in de gewenste kwaliteit en aantallen binnenkomen. Inkoop krijgt een voorlopige ontvangstmelding, de definitieve komt van de magazijnchef. Bij overschrijding van de levertijd zal het hoofd van de inkoopafdeling in overleg met de aanvragers beslissen welke actie ondernomen zal worden. De magazijnchef maakt een magazijnontvangstbon op, zodat hij kan zien of hij de juiste goederen heeft ontvangen. Ook wordt de kwaliteit beoordeeld door een interne of externe keurmeester. Een kopie van de ontvangstbon/keuringsrapport wordt verstuurd naar afdeling inkoop, de voorraadadministratie en de factuurcontrole. Inkoop zal de ontvangstbonnen verifiëren aan de hand van de bijbehorende bestelorders. Bij overeenstemming volgt archivering, bij een afwijking buiten vooropgestelde grenzen kunnen de goederen worden geretourneerd en kan reclamatie volgen (Jans, 1991, p. 204-205).

De zorgvuldige bewaring van goederen wordt gewaarborgd door onder andere (Jans, 1991, p. 279-284):

- Goederen in een afsluitbare ruimte opslaan. Zonder toestemming van de magazijnchef is het magazijn verboden terrein voor niet-magazijnpersoneel.
- Voorkomen dat goederen door opslag in kwaliteit achteruitgaan.
- Overzichtelijke en systematische opslag.
- Duidelijke weergave van welke artikelen zich op welke opslagplek bevinden (vermelden korte artikelbenaming/code).
- Werken met locatiecodes (stellingen).
- Zodanige opslag dat de te verrichten verplaatsingen zo snel mogelijk en met de geringste inspanning kunnen plaatsvinden.
- Stellingkaarten waarop inkomende en uitgaande goederen worden afgetekend.

2.7.6 Goederenverdeling

De goederenverdeling wordt geïnitieerd door afdeling verkoop of de logistieke administratie. Nooit mag het initiatief komen van de magazijnchef, hij is slechts bewaarder en heeft geen beschikkende functie. Volgens Jans (1991, p. 281-282) zijn er twee methoden om tot verdeling van goederen te komen:

- Via uitgiftebonnen, die door de magazijnchef worden uitgereikt aan de magazijnmedewerkers. De magazijnbedienden halen de benodigde goederen uit de stellingen en deponeren deze in een verzamelbak of iets soortgelijks. Vervolgens worden een paklijst bijgevoegd en is het geheel klaar voor verzending.
- De afdeling verkoop of logistieke administratie gaat aan de hand van ontvangen verkooporders een lijst maken met daarop de artikelen, locaties en aantallen.

Met betrekking tot de eerste methode wordt nog een idee aangedragen in het artikel van Rouwenhorst, Reuter, Stockrahm, Van Houtum, Mantel en Zijm (2000, p. 522) in de vorm van zogenoemde 'sorter chutes', waarin de verdeelde artikelen in verzamelbakken kunnen worden geplaatst. Nadat één van beide methoden gebruikt is, wordt een exemplaar van de uitgiftedocumenten afgeleverd bij de logistieke administratie.

2.7.7 Goederendistributie

Het verzenden van goederen kan zijn opgedragen aan de magazijnchef of aan een afzonderlijke afdeling expeditie, aldus Jans (1991, p. 282-283). Dit kan gedaan worden met eigen transportmiddelen of van derden. De chauffeurs mogen alleen rijden als ze over een afleveringsadres beschikken. Indien de chauffeurs ingehuurd zijn, moet er een routelijst worden gegeven aan hen. Hiervoor is transportplanning nodig, zodat men weet wat de laadcapaciteit van een trailer is en hoe zwaar de te vervoeren goederen zijn. Bij aflevering van de goederen tekent de afnemer (winkelpersoneel) voor ontvangst op een vrachtbrief.

2.7.8 Verkoop

Het boek van Jans biedt hier weinig informatie over, het richt zich hier vooral op orderafhandeling naar andere partijen. Bij terStal is hier geen sprake van, want men levert aan consumenten. Starreveld (De Mare, Joëls, 1997c, p. 36-40) besteedt hier iets meer aandacht aan. Het lastige bij dit referentiemodel is dat men het winkelpersoneel niet volledig verantwoordelijk kan houden door verschillen in voorraad en verkoopaantallen, want er is altijd sprake van een bepaalde mate van winkeldiefstal/derving. Een volledige opbrengstverantwoording is hierdoor niet mogelijk. Verder zal men prijswijzigingen moeten doorseinen aan de verkopers. Hierover meer in subparagraaf 2.7.11. Ook moet het gevaar worden erkend van samenspanning tussen verkoper en consument. Bij het aanslaan kan altijd iets fout gaan, al dan niet met opzet. Barcoderingsystemen kunnen dit tegengaan, doordat vooraf opgestelde bedragen in de kassa staan.

2.7.9 Betalingsprocedure (Letter of Credit, Import Incasso, Telegraphic Transfer)

Een Letter of Credit (ook bekend als documentair krediet) biedt voor zowel de importeur als de leverancier maximaal mogelijke zekerheid. De importeur stelt een bedrag beschikbaar voor de betaling van de goederen. De bank handelt hier als een onafhankelijke tussenpersoon. Hierdoor weten beide partijen dat de leverancier pas betaald krijgt op het moment dat hij aan al zijn verplichtingen heeft voldaan (ABN AMRO, 2010).

Bij een Import Incasso overhandigt de exporteur de handelsdocumenten met incasso-instructies via de bank naar de importeur. Echter krijgt de importeur de handelsdocumenten pas nadat hij de incasso-instructies heeft voldaan. De bank werkt hier als onafhankelijke derde partij (ABN AMRO, 2010).

Een Telegraphic Transfer is een eenvoudige betalingsprocedure. De betaling wordt voldaan als de goederen onderweg zijn gemeld en de handelsdocumenten worden pas ontvangen als de betaling is voldaan. Bij deze methode van betaling bestaat de kans dat de leverancier niet aan zijn verplichtingen voldoet. Daarom wordt een Telegraphic Transfer veelal gebruikt bij leveranciers waarmee men langdurige bedrijfsrelaties onderhoudt (Binoculars China, 2006).

2.7.10 Crediteurenadministratie

Het is voor de organisatie van groot belang dat de geleverde goederen tegen de juiste prijs in rekening zijn gebracht. De controle hierop zal bij de financiële administratie moeten gebeuren. Het bedrijf zal schulden krijgen ten opzichte van leveranciers voor de geleverde goederen, mits:

- De leverancier aan zijn verplichtingen heeft voldaan door tijdig de bestelde goederen in aantallen stuks en in de vereiste kwaliteit te leveren.
- De overeengekomen prijs in rekening is gebracht.

De betaling van facturen gaat dan volgens een vooropgesteld proces. De te betalen facturen worden geaccordeerd en gaan vervolgens het betalingsproces in. De facturen worden daarna gearhiveerd (Jans, 1991, p. 211-212).

2.7.11 Afprijzingen

Prijswijzigingen kunnen meerdere oorzaken hebben. Meestal betreft een wijziging een prijsverlaging. Het initiatief ligt volgens Starreveld (et al, 1997c, p. 44-45) veelal bij de verkoper, omdat deze opmerkt dat een artikel niet goed loopt. Ook kan de afprijzing gebudgetteerd zijn aan het begin van een seizoen. Bewaking van het afprijzingsbeleid moet gebeuren aan de hand van de gebudgetteerde afprijzingen.

2.7.12 Klachten en retouren

Wanneer een artikel niet goed of niet naar wens is, kan deze terug worden bezorgd bij het desbetreffende filiaal. De consument kan dan geld terugkrijgen als de retour gehonoreerd wordt. Ruilen is alleen mogelijk tegen vertoon van de kassabon en binnen een korte periode na aankoop (Starreveld et al, 1997c, p. 45). Men voorkomt zo fraude van winkelpersoneel en het inruilen van gestolen artikelen. Voor de afhandeling van de klacht moet de klantenservice worden gebeld. Geld dat eventueel terug moet worden gestort op de rekening van de consument, gaat via de financiële administratie.

2.7.13 Muteren stambestand leveranciers

In het stambestand leveranciers staan alle bekende gegevens van leveranciers en leveringscondities en voorwaarden beschreven. Voor het maken van een order zijn met name de adresgegevens van belang. In het geval van het betalen van een factuur zijn de financiële gegevens (bijv. rekeningnummer) van belang. Het mag duidelijk zijn dat deze gegevens niet zomaar door elke medewerker mogen worden aangepast. Er moet duidelijk staan beschreven wie er toegang heeft tot het stambestand leveranciers en wie welke handeling mag uitvoeren, voordat de mutatie wordt goedgekeurd (Jans, 1991, p. 196).

2.7.14 Muteren minimale en maximale voorraad filiaal

Volgens Jans (1991, p. 301) gaat het bij het bewaken van de voorraden om de omvang en kwaliteit van de voorraden. De omvang van de voorraden dient te zijn gebaseerd op de verwachte verkopen. Een methode om de juiste voorraadhoogte in te schatten, is om de voorraadhoogte te baseren op de verkopen in het verleden. Soortgelijke artikelen zullen waarschijnlijk op een zelfde tempo verkocht worden, waardoor op basis van een analyse van de voorraden aanpassingen kunnen worden gemaakt (per filiaal).

3 Methoden en Technieken

Voorafgaand aan de uitvoering van de procesanalyses binnen terStal is onderzocht welke methodes en technieken het meest geschikt om deze procesanalyses uit te voeren. In dit hoofdstuk zal eerst een paragraaf gewijd zijn aan de informatieverwerving ten behoeve van de procesanalyses. In de daarop volgende paragraaf worden een aantal vastleggingstechnieken beschreven, waaruit een selectie zal worden gemaakt.

3.1 Informatieverwerving

3.1.1 Literatuuronderzoek

Als basis voor het theoretische kader is gezocht naar literatuur in de universiteitsbibliotheek. Na een grondige analyse van de beschikbare literatuur op het gebied van administratieve organisatie is gekozen voor boeken van vijf auteurs, zijnde Starreveld, Esseling en Van Nimwegen, Thiadens en Jans. Hun opvattingen over administratieve organisatie vormen de basis van het theoretische kader. Tevens zijn enkele andere boeken gebruikt voor ondersteunende theorieën. Naast de bestudering van de bovenstaande literatuur is ook gebruik gemaakt van internetbronnen. Hierbij is geprobeerd om zo betrouwbaar mogelijke websites te gebruiken. Babbie (2007, p. 498-502) geeft zeven punten waaraan de betrouwbaarheid van informatie op het internet kan worden geëvalueerd. Er is gekeken naar de auteur van de website, eventuele partijdige standpunten van de auteur, gebruik van referenties en recentheid van de informatie. Tevens is gekeken of de informatie van een officiële instantie afkomstig is of van de onderzoekswebsite van een universiteit, en of de gevonden data overeenkomt met andere bronnen.

3.1.2 Interviews

De informatie benodigd voor de procesbeschrijving is verkregen door het houden van kwalitatieve interviews (Babbie, 2007, p. 306) met medewerkers van terStal. Deze interviews zijn in open vorm en face-to-face afgenomen. De medewerkers werden voor de daadwerkelijke afname van het interview op de hoogte gesteld van het te behandelen onderwerp, zodat zij de nodige voorbereidingen konden treffen. Deze interviews zijn zowel individueel als groepsgewijs afgenomen. Tevens zijn van de interviews met instemming van de medewerkers geluidsopnames gemaakt, zodat de verkregen informatie nogmaals kon worden bestudeerd. Deze informatie is verwerkt samen met eigen notities, wat gezorgd heeft voor een hogere volledigheid van informatie (Babbie, 2007, p. 309).

3.2 Vastleggingstechnieken

Het vastleggen van de administratieve organisatie binnen een bedrijf is volgens Esseling en Van Nimwegen noodzakelijk (1993, p. 19-23), omwille de volgende aspecten:

- Het verschaffen van inzicht in de administratieve processen.
- Het verschaffen van een basis voor de analyse en evaluatie van de administratieve processen.
- De kennisoverdracht als overbrugging tussen personen en in de tijd.

Het eerste punt focust zich puur op de beschrijving van het huidige proces en niet op de verbetering hiervan. Door de vaste lay-out van het schema kan iedereen (mits bekend met de schematechniek) snel zien hoe een proces in elkaar steekt. Het tweede punt richt zich wel op de verbetering van de organisatie en staat breed beschreven in het boek. Het laatste punt betreft de kennisoverdracht. De administratieve organisatie zal moeten zijn vastgelegd in een Handboek Administratieve Organisatie.

Uit eigen oogpunt kan ik zelf nog een reden voorleggen waarom terStal haar goederenbeweging moet vastleggen, namelijk de huidige gang van zaken betreffende administratieve vastlegging van activiteiten

en autorisatieslagen. Tot nu toe is de organisatiestructuur veelal meegegroeid en ontstaan samen met de groei van het bedrijf. Echter zal de huidige situatie moeten worden aangepast, zodat de administratieve organisatie van terStal een professioneler karakter krijgt, waarmee de beoogde groei op een gecontroleerde wijze kan plaatsvinden.

In de volgende subparagrafen staan negen vastleggingstechnieken beschreven. Deze zijn afkomstig uit literatuur op het gebied van administratieve organisatie. In de laatste subparagraaf van dit hoofdstuk zal beargumenteerd een selectie worden gemaakt uit de beschreven vastleggingstechnieken. Deze technieken zullen dan worden gebruikt bij de beschrijving van de administratieve processen.

3.2.1 GRASP-methode

De GRASP-methode, zoals beschreven in het boek van Spil, Michel-Verkerke en Schuring (2009, p. 12-16), biedt een globale aanpak voor het analyseren van processen, door middel van vier stappen:

- Probleem formuleren en proces selecteren.
- Een ruwe schets maken van het proces, waarbij het globale proces op één A4'tje kan worden weergegeven.
- Inventarisatie van de activiteiten, waarbij via interviews en participerende observatie een beeld wordt verkregen van hoe het proces precies in elkaar steekt.
- Het presenteren van het processchema. Hoewel dit schema vooral gericht is op het beschrijven en niet op het verbeteren, kan het goed worden gebruikt om de IST-situatie in kaart te brengen.

3.2.2 Interne controle als proces

Iets verder dan de GRASP-methode gaat de methode van interne controle als proces (Jans, 1991, p. 87-88). Ook dit proces bestaat uit verschillende fasen:

- Het vaststellen van normen (oftewel de SOLL-situatie).
- Het registreren van de werkelijke situatie (oftewel de IST-situatie). Eigenlijk is deze tweede stap de GRASP-methode, waarbij alleen de huidige situatie wordt vastgelegd.
- De confrontatie van werkelijkheid met de norm en het vaststellen van eventuele afwijkingen hiertussen.
- Het analyseren van geconstateerde afwijkingen en hieraan oorzaken koppelen.
- De bevindingen rapporteren aan de directie. De directie is dan verantwoordelijk voor het vervolg.

Deze methode dekt een aanzienlijk deel van de aspecten benodigd voor een procesanalyse en kan daarom worden gebruikt bij de daadwerkelijke analyse. Echter zijn de twee bovenstaande methoden vooral gericht op een eenvoudig schema. Er zijn meerdere technieken om processen vast te leggen, de zogenoemde schematechnieken (Esseling & Van Nimwegen, 1993, p. 34-37, 183-217). Deze zullen hieronder kort uiteen worden gezet.

3.2.3 Organisatiestructuurschema

Dit schema geeft inzicht in de opbouw van de organisatie. Het is een schematische weergave van de bestaande formele relaties en de 'chain of command' (Daft, 2007, p. 200) binnen de organisatie. Naast formele gezags- en verantwoordelijkheidslijnen laat het zien over welke afdelingen of personen bepaalde werkzaamheden zijn verdeeld en hoe verschillende afdelingen of personen met elkaar in verband staan. Dit schema is niet geschikt om een administratief proces in kaart te brengen, het dient vooral als achtergrondinformatie bij administratieve processen en is gericht op het verkrijgen van inzicht in de organisatiestructuur.

3.2.4 Principeschema

Het principeschema is ontworpen om op een korte en duidelijke wijze de hoofdlijnen van een proces globaal te beschrijven. Juist door deze beknoptheid is het principeschema niet geschikt voor een gedetailleerde beschrijving van processen. Tevens is er voor het principeschema geen vaste schemavorm

ontworpen. De opmaak van het schema is onderhevig aan de persoonlijke voorkeur van de auteur, waardoor de lezer zich bij ieder principeschema moet inleven in de opvattingen van de auteur.

3.2.5 Hiërarchisch overzicht

Dit overzicht geeft inzicht in de opbouw en samenstelling van het totale administratieve systeem. In het hiërarchisch overzicht is de onderlinge hiërarchie van de administratieve processen is duidelijk te zien. Men kan eenvoudig zien welk administratief proces volgt na een ander administratief proces, er kan dus een tijdslijn worden onderscheiden. De hiërarchische indeling zorgt er tevens voor dat administratieve documenten eenvoudig kunnen worden gelokaliseerd door één blik in het overzicht. Afhankelijk van het onderzoeksdoel, kan volgens Esseling en Van Nimwegen (1993, p. 195) in plaats van flowcharts het hiërarchisch overzicht worden gebruikt voor de beschrijving van processen.

3.2.6 Totaaloverzicht van processen en afdelingen

Het totaaloverzicht van processen en afdelingen geeft inzicht in de totale samenhang van alle administratieve processen en afdelingen. Het overzicht geeft in matrixvorm weer, wat de bemoeienis is van afdelingen/functionarissen bij administratieve processen, waarbij op de kruispunten in de matrix met symbolen wordt aangegeven wat de bemoeienis inhoudt van een afdeling/functionaris bij een administratief proces. Het totaaloverzicht van processen en afdelingen kan een goed hulpmiddel zijn bij de beschrijving van de administratieve processen, omdat met behulp van dit overzicht eenvoudig en snel kan worden geanalyseerd of er geen afdelingen/functionarissen of administratieve processen zijn vergeten.

3.2.7 Globaal processchema

Een globaal processchema (flowchart) is ontworpen om de hoofdlijnen van een administratief op een duidelijke, schematische wijze weer te geven. Het is vooral gericht op een globaal inzicht, waarbij het als inhoudsopgave van de beschrijving van de administratieve processen kan fungeren. Omdat het een globaal overzicht geeft, is het niet geschikt om handelingen of gegevensstromen in detail weer te geven.

3.2.8 Detail processchema

Het detail processchema (flowchart) is de gedetailleerde versie van het hierboven beschreven globaal processchema. Dit schema geeft een nauwkeurig overzicht van een administratief proces, waarbij de volgorde van activiteiten/handelingen en de stroom van documenten wordt beschreven. Tevens worden er afdelingen en/of functionarissen gekoppeld aan de handelingen/activiteiten. Het processchema is bij uitstek geschikt voor een gedetailleerde analyse en beschrijving van administratieve processen, doordat vele aspecten in een vaste schemavorm worden samengebracht in een flowchart.

3.2.9 Instructieschema

Instructieschema's zijn bestemd om functionarissen binnen een organisatie inzicht te geven in de te verrichten administratieve werkzaamheden. Het zijn tabellen met tekst, waarin op een duidelijke wijze wordt uitgelegd hoe een functionaris zijn activiteiten moet uitvoeren. Belangrijk hierbij is dat er bij de uitleg geen ruimte is voor speculatie en eigen interpretaties. Deze schema's bieden van alle schematechnieken de meeste ruimte voor het weergeven van een groot aantal aspecten. Onder andere de zes vragen uit het "Zachman Framework" komen terug. Tevens is het instructieschema een zeer goede aanvulling op het detail processchema.

3.2.10 Te gebruiken schematechnieken

In deze subparagraaf zal een selectie worden gemaakt uit de hierboven beschreven schematechnieken. Deze selectie zal worden gemaakt op basis van drie tabellen uit het boek van Esseling en Van Nimwegen (1993, p. 43-45) en de wensen van terStal. De directie van terStal heeft de wens uitgesproken dat zij graag een gedetailleerde beschrijving willen van de goederenbeweging en de daaraan gekoppelde financiële en ondersteunende processen. Deze beschrijving zien zij graag in de vorm van flowcharts en werkinstructies. Tevens is de wens geuit om een begeleidende tekst bij ieder proces te maken. Op het

eerste gezicht past het detail processchema en het instructieschema het beste bij de wensen van terStal. Echter moeten deze keuze worden beargumenteerd. Dit kan met behulp van de drie tabellen.

De eerste tabel uit het boek van Esseling en Van Nimwegen (1993, p. 43-45) geeft weer welke aspecten moeten worden beschreven voor een bepaalde analysedoelstelling en in welke mate van detaillering dat moet gebeuren. De tweede tabel geeft weer in hoeverre deze aspecten kunnen worden weergegeven door een vastleggingstechniek en in welke mate van detaillering. De laatste tabel is een combinatie van de eerste twee tabellen, en geeft weer welke vastleggingstechnieken geschikt zijn voor welke analysedoelstelling.

Door deze tabellen goed te bestuderen, zien we dat het detail processchema bij uitstek geschikt is om in hoge mate van detail de aspecten informatievoorziening, groepering van activiteiten, de documentenstroom, en interne controlemaatregelen vast te leggen. Het instructieschema vormt een goede aanvulling op het detailschema en is ook geschikt om de interne controle vast te leggen. Ook in een Handboek Administratieve Organisatie wordt deze combinatie veelvuldig gebruikt om administratieve processen vast te leggen. Op basis van deze argumenten worden het detail processchema en het instructieschema gebruikt als vastleggingstechnieken. Daarnaast zal de GRASP-methode worden gebruikt om de huidige administratieve processen in kaart te brengen. Verder zal de methode van interne controle als proces ook worden gebruikt. Nadat de IST-situatie is vastgelegd, zal daarna op basis van vastgestelde normen de SOLL-situatie worden beschreven.

TerStal heeft tevens gevraagd om een totaaloverzicht van verbandscontroles, waarin per proces de aanwezige risico's staan beschreven. De interne controlemaatregelen die deze risico's moeten elimineren zullen of 'user controls' zijn, of 'application controls' (Leenders, 2008). Een 'user control' is een handmatig uitgevoerde controle door een medewerker van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is het vergelijken van de vrachtbrief en een pakbon. Een 'application control' is een in het systeem gebouwde controlemaatregel. Voorbeelden hiervan zijn wachtwoordbeveiliging op bestanden en profielen binnen systemen.

Samenvattend zullen veertien administratieve processen worden vastgelegd. Van deze processen zal zowel een IST- als een SOLL-situatie worden gemaakt. De processen worden vastgelegd door middel van detail processchema's en werkinstructies, waarbij voor de SOLL-situatie ook een extra begeleidende tekst zal worden gemaakt. Bij het maken van de detail processchema's zal onder andere moeten worden gelet op het hanteren van een vaste schematechniek. Tevens zal een totaaloverzicht van verbandscontroles worden opgeleverd.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden besproken. In het hoofdstuk 'Methoden en Technieken' is een keuze gemaakt over de te gebruiken schematechnieken, waarmee de administratieve organisatie van terStal zou worden beschreven. Dit heeft geresulteerd in een vergroot detailinzicht voor de goederenbeweging en de daaraan gekoppelde financiële en ondersteunende processen.

4.1 Verrichte werkzaamheden

Tijdens de stage bij terStal is een theoretisch kader gevormd. Dit kader dient als onderbouwing voor de daadwerkelijke analyse van de administratieve organisatie van terStal. Voor de daadwerkelijke analyse zijn een aantal schematechnieken uitgekozen, waarmee de administratieve organisatie wordt beschreven. Deze beschrijving is gedaan door gebruik te maken van het detail processchema en het instructieschema. Voor de toekomstige (SOLL) situatie is naast het detail processchema en het instructieschema ook een aanvullende tekst gemaakt. Als laatste zijn alle risico's per proces en de daaraan gerelateerde interne controlemaatregelen in een totaaloverzicht van verbandscontroles gezet.

De informatie die nodig was voor het theoretisch kader is verkregen door grondig literatuuronderzoek, waarbij gebruik is gemaakt van bronnen in de universiteitsbibliotheek en het internet. De informatie die nodig was voor de daadwerkelijke beschrijving heb ik verkregen door middel van kwalitatieve interviews met medewerker van terStal. In totaal zijn veertien processen gedocumenteerd. Deze processen zijn uitvoerig besproken met de voltallige directie en zij heeft de processen beoordeeld en goedgekeurd.

De beschrijvingen van de veertien administratieve processen, van zowel de IST-situatie en de SOLL-situatie, kunnen worden gevonden in bijlagen VI t/m XXV. In de inhoudsopgave van deze scriptie kan het bijlagennummer van elke afzonderlijke procesbeschrijving worden gevonden. Tevens is in bijlage V een legenda opgenomen, waarin de betekenis van elk symbool in de detail processchema's staat beschreven.

Voor terStal zal de SOLL-situatie een onderdeel worden van het Handboek Administratieve Organisatie. Dit handboek zal een leidraad vormen voor terStal bij het verbeteren van haar administratieve organisatie.

4.2 Bevindingen

"Vertrouwelijk"

5 Conclusie en Aanbevelingen

"Vertrouwelijk"

5.1 Deelvraag 1

"Vertrouwelijk"

5.2 Deelvraag 2

"Vertrouwelijk"

5.3 Deelvraag 3

"Vertrouwelijk"

5.4 Beantwoording Hoofdvraag

"Vertrouwelijk"

6 Literatuurlijst

Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont, California: Thomson Higher Education.

Daft, R.L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.

Esseling, E.K.C., Nimwegen, H. (1993). *Administratieve processen – Vastleggen, Verbeteren en Ontwikkelen*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Jans, E.O.J. (1991). *Grondslagen van de Administratieve Organisatie*. Alphen aan den Rijn/Deurne: Samson BedrijfsInformatie.

Kroenke, D.M. (2008). *Experiencing Management Information Systems*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Rothery, B. (1995). *ISO 14000 and ISO 9000*. Aldershot: Gower Publishing Limited.

Sowa, J., & Zachman, J. (1992). Extending and Formalizing the Framework for Information Systems Architecture. *IBM Systems Journal*, Vol. 31:3, p. 590-616.

Spil, A.A.M., Michel-Verkerke, M.B., Schuring, R.W. (2008). *De Waarde van Informatie*. Enschede: Universiteit Twente, Faculteit Management & Bestuur.

Starreveld, R.W., De Mare, H.B., Joëls, E.J. (1997a). *Bestuurlijke Informatieverzorging Deel 1 – Algemene Grondslagen*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom BedrijfsInformatie.

Starreveld, R.W., De Mare, H.B., Joëls, E.J., m.m.v. Van Nimwegen, H., Van Leeuwen, O.C. (1997b). *Bestuurlijke Informatieverzorging Deel 2A – Toepassingen. Fasen van de Waardenkringloop*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom BedrijfsInformatie.

Starreveld, R.W., De Mare, H.B., Joëls, E.J., m.m.v. Van Nimwegen, H., Van Leeuwen, O.C. (1997c). *Bestuurlijke Informatieverzorging Deel 2B – Toepassingen. Typologie van de Bedrijfshuishoudingen*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom BedrijfsInformatie.

Thiadens, T. (1995). *Informatieverzorging in Organisaties – Bestuurlijke Informatieverzorging en Administratieve Organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.

Wijnhoven, A.B.J.M. (2009). *Information Management – An Informing Approach*. Enschede: Universiteit Twente, Faculteit Management & Bestuur.

Geraadpleegde websites

- ABN AMRO (2010). *Documentair Betalingsverkeer*. Verkregen op 12 oktober 2010, van http://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/betalingsverkeer/documentair_betalingsverkeer/overzicht.html
- Binoculars China (2006). *Buying Guide: How to make Payment*. Verkregen op 12 oktober 2010, van <http://www.binocularschina.com/guide/payment.html#T/T>
- Brand, G. (2003). *Procesmanagement als Pijler van Uitmuntendheid*. Verkregen op 17 juli 2010, van <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=5&sc=72&a=179&tc=1>
- COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2005). *Internal Control – Integrated Framework*. Verkregen op 8 juli 2010, van <http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-Framework-final.pdf>
- Hettema, T.L. (2009). *De Identiteit van de School – Meer dan een Verhaal. Paul Ricoeur over Verhaal en Identiteit*. Verkregen op 23 juli 2010, van <http://home.kpn.nl/tlhettema/pdf/IKO.pdf>
- Jonker, R. (2010). *Termen en Begrippen*. Verkregen op 22 juli 2010, van <http://labyrinth.rienkjonker.nl/glossary>
- Leenders, G. (2008). *'Application Controls' voor Optimale Systeemintegriteit – Invantive*. Verkregen op 28 december 2010, van <http://www.invantive.com/Portals/5/artikelen/ITBeheer-08-05-application-controls.pdf>
- Pentagan (2001). *H1: Het typologiemodel van Starreveld: waar draait het om? – Succesvol studeren voor BIV/AO, deel 2*. Verkregen op 12 oktober 2010, van http://www.pentagan.nl/downloads/fragment_biv2.pdf
- NASA (2009). *Proces Control*. Verkregen op 23 juli 2010, van <http://process.nasa.gov>
- NASA (2003). *Process Faillure Modes and Effects Analysis (PFMEA) Training*. Verkregen op 23 juli 2010, van <http://process.nasa.gov/documents/pfmea.pdf>
- Rouwenhorst, B., Reuter, B., Stockrahm, V., Van Houtum, G.J., Mantel, R.J., Zijm, W.H.M. (2000). Warehouse Design and Control: Framework and Literature Review. *European Journal of Operational Research, Vol. 122*. 515-533. Verkregen op 15 juli 2010, van ScienceDirect.
- Vitalent (2010). *Organisatiegroei – valkuilen*. Verkregen op 10 augustus 2010, van http://www.vitalent.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=29

Wijngaarden, van, E. (2010). *Een Samenvatting van: Managing Business Ethics – Straight Talk About how to do it Right*. Verkregen op 22 juli 2010, van http://www.karelvanwijngaarden.com/change_cultuur_implementatie_md_od_organization_development_management_development/boekenkast/Artikelen/2010/5/19_Managing_Business_Ethics_files/samenvatting%20managing%20business%20ethics.pdf

7 Bijlagen

Bijlage I – Reflectieverslag

In dit verslag staat beschreven wat mijn verwachtingen waren met betrekking tot het professioneel functioneren in een organisatie voor aanvang van de bacheloropdracht. Tevens zijn mijn ervaringen binnen de organisatie beschreven en heb ik aandacht besteed aan de ontwikkeling van mijn eigen vaardigheden.

Vorbereiden bacheloropdracht

De voorbereiding van mijn bacheloropdracht begon met het zoeken naar een opdracht die naar mijn wens was. Toen ik de handleiding van de bacheloropdracht had doorgelezen, realiseerde ik mij dat ik te laat was begonnen met zoeken. Een opdracht had ik snel gevonden, het betrof een opdracht bij terStal. Met de begeleider van terStal had ik de zaken snel geregeld. Het zag er naar uit dat ik op tijd kon beginnen met de stage. Echter bleek het zoeken van een begeleider vanuit de universiteit een grotere opgave dan initieel gedacht. De docenten die ik had aangeschreven reageerden vaak laat of zelfs helemaal niet. Hierdoor kon ik beginnen met mijn opdracht op het moment dat ik voorgenomen had. Erg tevreden was ik dan ook toen ik snel een antwoord kreeg toen ik dhr. Wijnhoven aanschreef. Samen met hem heb ik het plan van aanpak doorgenomen, waarna ik goedkeuring kreeg om te beginnen met de opdracht.

Informatieverwerking

Voor de uitvoering van de opdracht was een goed theoretisch kader nodig, wat moest dienen als onderbouwing voor de daadwerkelijke analyse van de goederenbeweging. Het was een behoorlijke uitdaging om de juiste informatiebronnen te vinden en als gevolg hiervan moest ik hier een aanzienlijke tijd voor uit trekken. De tips die beide begeleiders mij gegeven hebben waren hier van grote waarde. Je moet weten wanneer je vragen moet stellen die jou snel weer op het goede spoor kunnen zetten. Na deze communicatie is er een eenduidig theoretisch kader opgesteld, waarin alle aspecten van administratieve organisatie uiteen zijn gezet.

Integratie in de organisatie

Nadat ik enkele jaren bij terStal in het magazijn had gewerkt, leek mij de overgang naar het kantoorleven een grote sprong, zeker qua werkstijl en collega's. De integratie in de organisatie en in bij de logistieke administratie ging echter zeer gemakkelijk. De mensen stonden voor veel dingen open en zo ook voor mijn aanwezigheid op het kantoor. Mede dankzij hen heb ik een plezierige tijd gehad bij terStal.

Leren functioneren in een organisatie

Voortgaand op de vorige alinea heb ik geleerd dat als je professioneel wilt functioneren in een organisatie, dat je goede planningsvaardigheden moet bezitten. Dit was voor mij iets nieuws, aangezien ik mijn planning meestal in mijn hoofd had georganiseerd. Vanaf dag één was mij duidelijk dat dit niet toereikend was om goed te functioneren in een organisatie. Je moet rekening houden met andere personen en hun bezigheden, waardoor je voor de meeste zaken een afspraak moet maken. Ik heb dit als erg plezierig ervaren, omdat door deze strakke planning duidelijk was wanneer je welke zaken je met welke personen gaat bespreken. Hier kan je je eigen bezigheden omheen plannen. Het betrof hier veelal de planning van dag tot dag.

Voor de algehele planning werd mij gaandeweg duidelijk dat ik hierin te kort ben geschoten. De deadline voor het opleveren van het concept is een aantal keer verschoven, mede door de omvang van de opdracht, maar ook door een verkeerde inschatting van de benodigde tijdsbesteding. En hoewel dit over het algemeen wel is doorgecommuniceerd naar dhr. Wijnhoven, vind ik het een groot aandachtspunt voor mijzelf. Bij een volgende opdracht zal ik hierover beter moeten nadenken.

Face-to-face communicatie

Tijdens het doorlopen van mijn stage bij terStal en het vervaardigen van alle beschrijvingen had ik vaak een vraag bij een bepaalde activiteit in het proces. Daar waar ik eerst wat moeite had om een vol kantoor in te lopen voor één enkele vraag, ging dat al snel makkelijker. Ik heb geleerd om de juiste vragen duidelijk te stellen aan de betreffende persoon. Door de vraag kort en eenduidig te stellen kreeg ik vaak ook een kort en eenduidig antwoord terug, die de hele vraag beantwoorde.

Interviewen

Alle informatie die ik nodig had voor de beschrijving van de goederenbeweging is verworven door middel van interviews. In deze interviews heb ik bewust gekozen voor een vrije vorm, waardoor in de vorm van een afgebakend gesprek (het onderwerp was bekend) de informatie werd verkregen. Ter voorbereiding van elk interview had ik mij ingelezen in het onderwerp. Dit was erg nuttig, aangezien ik op deze wijze tijdens de interviews vanuit de theorie al verbeterpunten kon aandragen en deze kon bespreken met de medewerkers. Dit bespaarde mij veel tijd, doordat ik deze bevindingen al tijdens het interview kon noteren.

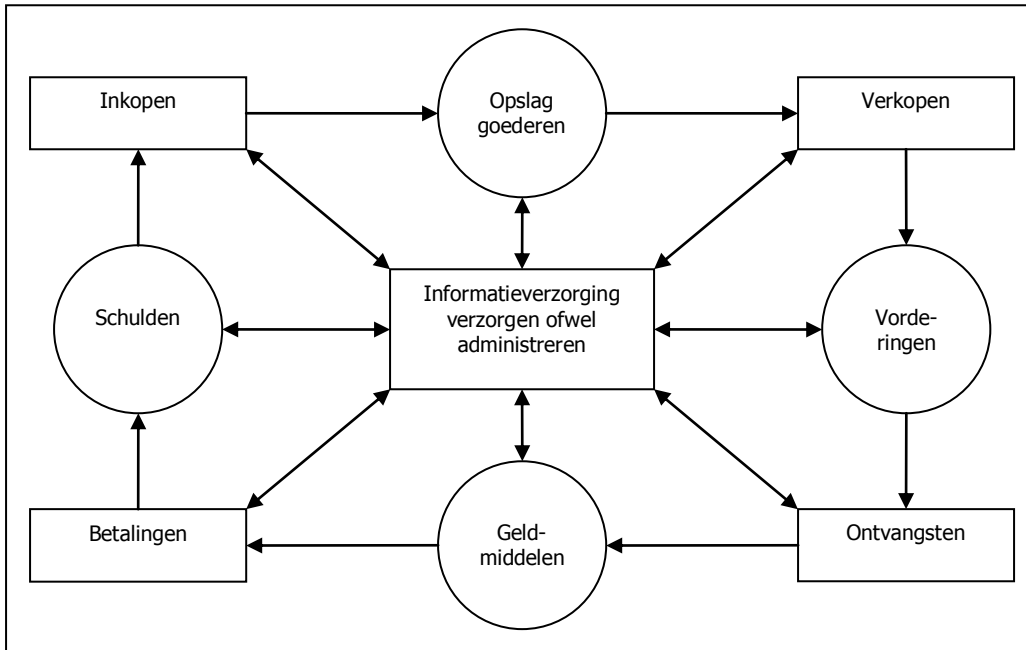
Discussiëren

Een belangrijk leerdoel voor mij was om tijdens de stage beter te worden in discussiëren. Ik vind het altijd erg lastig om stellingen met de juiste argumenten te onderbouwen. Doordat ik tijdens mijn stage vaak delen van mijn beschrijving heb moeten bespreken, heb ik gaandeweg deze vaardigheid kunnen ontwikkelen. Het commentaar wat ik kreeg gaf mij een aanzet om kritisch te kijken naar mijn eigen werk. De gevoerde discussies vormden voor mij een aanzet om zelf voor een bespreking al mijn eigen standpunten kritisch te analyseren. Op deze manier kon ik mijn eigen standpunten beargumenteerd verdedigen. Tevens kon ik zo de andere personen in de bespreking beargumenteerd te overtuigen. Het commentaar wat ik kreeg over de beschrijving kon ik vaak goed verwerken. Hierna ging ik nogmaals de discussie aan met de begeleider, waarna ik tot de conclusie kwam dat ik de kritiek op een juiste wijze had geïmplementeerd in de beschrijving.

Ten slotte

Ik kan concluderen ik door de bacheloropdracht bij terStal veel heb geleerd. Ik heb vele (vooral communicatieve) vaardigheden kunnen verbeteren. Wel heb ik gemerkt dat bepaalde aspecten, zoals planning, nog wel voor verbetering in aanmerking komen. Dit zal ik ook zeker meenemen naar een volgende opdracht of stage.

Bijlage III – Waardenkringloopproces



Bijlage IV – Globaal overzicht processen terStal

"Vertrouwelijk"

Bijlage V – Legenda detail processchema's

"Vertrouwelijk"

Bijlage VI – Initiatief/impuls tot inkopen (Verre Oosten)

"Vertrouwelijk"

Bijlage VII – Initiatief/impuls tot inkopen (Importeurs)

"Vertrouwelijk"

Bijlage VIII – Quotatie (offerte aanvragen) (Verre Oosten)

"Vertrouwelijk"

Bijlage IX – Quotatie (offerte aanvragen) (Importeurs)

"Vertrouwelijk"

Bijlage X – Bestellen (Verre Oosten)

"Vertrouwelijk"

Bijlage XI – Bestellen (Importeurs)

"Vertrouwelijk"

Bijlage XII – Internationaal goederentransport

"Vertrouwelijk"

Bijlage XIII – Goederenontvangst

"Vertrouwelijk"

Bijlage XIV – Goederenverdeling

"Vertrouwelijk"

Bijlage XV – Goederendistributie

"Vertrouwelijk"

Bijlage XVI – Verkoop

"Vertrouwelijk"

Bijlage XVII – Betalingsprocedure Letter of Credit

"Vertrouwelijk"

Bijlage XVIII – Betalingsprocedure Telegraphic Transfer

"Vertrouwelijk"

Bijlage XIX – Betalingsprocedure Import Incasso

"Vertrouwelijk"

Bijlage XX – Crediteurenadministratie

"Vertrouwelijk"

Bijlage XXI – Afprijzingen

"Vertrouwelijk"

Bijlage XXII – Klachten en retouren: Retour naar filiaal

"Vertrouwelijk"

Bijlage XXIII – Klachten en retouren: Retour naar centraal magazijn

"Vertrouwelijk"

Bijlage XXIV – Muteren stambestand leveranciers

"Vertrouwelijk"

Bijlage XXV – Muteren minimale en maximale voorraad filialen

"Vertrouwelijk"

Bijlage XXVI – Totaaloverzicht verbandscontroles

"Vertrouwelijk"