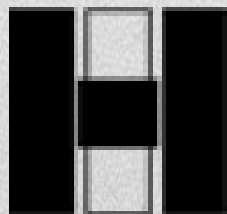


Stap voor stap werken aan winstmaximalisatie

Afstudeeronderzoek Joyce van der Burg

Een onderzoek naar de procesoptimalisatie van de businessunit Houweling Veiligheid onderdeel van de Houweling Groep.



Houweling • Veiligheid



Stap voor stap werken aan winstmaximalisatie

Een onderzoek naar de procesoptimalisatie van de businessunit Houweling Veiligheid onderdeel van de Houweling Groep.

Auteur: Joyce van der Burg
12012173

Bleiswijk, 10 juni 2016

De Haagse Hogeschool
Faculteit voor Business, Finance & Marketing
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mw. E.F. Kapteijn-Kruijswijk

Opdrachtgever: Houweling International B.V.
Klappolder 104
2665 LP Bleiswijk

Bedrijfsbegeleider: Dhr. R. Overweg

Onderzoekperiode: februari 2016 – mei 2016

Vrijgave door bedrijfsbegeleider	
Naam	:
Handtekening	:
Datum	:

Samenvatting

Dit adviesrapport bevat een beschrijving van de bedrijfsprocessen inkoop, magazijn en verkoop van Houweling Veiligheid. Dit is een onderdeel van handelsonderneming De Houweling Groep. De businessunit richt zich op de verkoop van Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM's), werkkleding, artikelen voor bedrijfshygiëne en ergonomische hulpmiddelen. Voordat het daadwerkelijke onderzoek uitgevoerd kon worden is eerst uitgebreid literatuuronderzoek verricht, dit is per proces kort toegelicht. De huidige (IST) situatie van elk proces is beschreven aan de hand van gehouden interviews, meeloop dagen en vragenlijsten. Aan de hand van de opgedane kennis door het literatuuronderzoek en de ervaring door de meeloop dagen zijn de knel- en verbeterpunten geconstateerd. Per punt is een oplossing beschreven. De gewenste (SOLL) situatie is gevormd door de oplossingen van de geconstateerde knel- en verbeterpunten te verwerken in de huidige situatie zodat de benoemde oplossingen haalbaar zijn.

Voor de geconstateerde knel- en verbeterpunten zijn aanbevelingen beschreven. Aan de hand van deze aanbevelingen wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

‘Op welke wijze kan de businessunit Houweling Veiligheid de bedrijfsprocessen zo verbeteren zodat de winst van deze businessunit gemaximaliseerd kan worden?’

De belangrijkste aanbevelingen met betrekking tot de bedrijfsprocessen zijn:

Inkoop

- Instellen van vaste leverdagen per leverancier;
- Aanwezigheid van de besteller tijdens de verkoopvergaderingen;
- De klachten aan de inkoopzijde door de besteller laten registreren in het Klachtenregistratiesysteem ;
- Alleen daadwerkelijk beschadigde artikelen laten weigeren door de medewerker Warehouseadministratie en niet de gehele zending;
- Het verwerken van de goederenontvangst verplaatsen van de besteller naar de medewerker Warehouseadministratie in verband met functiescheiding ;
- Vastleggen van de kwaliteitseisen waaraan de binnenkomende artikelen moeten voldoen, dit in overleg met de leveranciers.

Magazijn

- Op korte termijn het nieuwe magazijn voorzien van juiste locatiestickers zowel fysiek als administratief;
- De inkomende en uitgaande artikelen specifiek voor schoenen moeten zowel gecontroleerd worden aan de hand van de pakbon en doos als de werkelijke kleur en maat die geleverd wordt;
- Medewerkers van de Showroom mogen de afhaal en contante orders niet zelf uit het magazijn pakken dienen dit via de loods coördinator te laten verlopen.

Verkoop

- Het vormen van een kernassortiment zodat een universele artikellijst opgesteld kan worden waaraan de EAN-code gekoppeld wordt;
- Klachten die ontvangen worden in Apeldoorn dienen geregistreerd te worden in het Klachtenregistratiesysteem;
- Richtlijnen vaststellen voor de ‘Incourante en Dode’ voorraadlijst;

- Optimalisatie van de kortingsstructuurlijst zodat deze gehanteerd kan worden voor het bepalen van de verkoopprijs.

Door het hanteren/in werkingstellen van de hierboven beschreven aanbevelingen vindt er een efficiëntere werkwijze plaats in de beschreven bedrijfsprocessen; Inkoop, Magazijn en Verkoop. De verbeterde werkwijze resulteert in een kosten- en tijdbesparing. Deze besparingen dragen bij aan de stijging van de winst.

Voorwoord

Dit onderzoek gaat over de procesoptimalisatie binnen de businessunit Houweling Veiligheid. Voor u ligt de scriptie 'Stap voor stap werken aan winstmaximalisatie'. Het afstudeeronderzoek met het schrijven van deze scriptie is uitgevoerd met als doel de Bacheloropleiding Bedrijfseconomie af te ronden in het kader van het afstuderen aan de Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) aan de Haagse Hogeschool. In de periode van februari 2016 tot en met mei 2016 heb ik het afstudeeronderzoek uitgevoerd en de scriptie geschreven voor Houweling Veiligheid. Houweling Veiligheid is een onderdeel van de Houweling Groep. De Houweling Groep is in 1925 opgericht door Cor Houweling Senior en was toen der tijd gericht op de tuinbouwbedrijven. In 1993 heeft Houweling een bedrijf in Apeldoorn overgenomen dat gespecialiseerd was (en nog steeds is) in persoonlijke beschermingsmiddelen en werkkleding. Dit is uitgegroeid tot de businessunit Houweling Veiligheid. In overleg met de Financieel Manager tevens mijn bedrijfsbegeleider Raymond Overweg en de Sales & Marketing Manager Fred van Beek heb ik de centrale onderzoeksvraag geformuleerd. Ik wil hun beide allereerst bedanken voor hun aandeel en kritische blik tijdens het onderzoek. Ik ben door allebei op eigen wijze geholpen in het onderzoeken en uitwerken van de afstudeeropdracht. Daarnaast bedank ik Eveline Kapteijn als mijn stagebegeleidster vanuit de opleiding. Haar heb ik ervaren als een betrokken persoon waarbij ik ten alle tijden mijn verhaal kwijt kon en op elk tijdstip om hulp kon vragen. Dit onderzoek zou ik niet uitgevoerd kunnen hebben zonder hulp van de inkoop-, magazijn- en verkoopafdeling. Extra dank gaat uit naar de medewerkers van deze afdelingen waarbij ik heb mee mogen kijken in hun dagelijkse werkzaamheden. Door de gevoerde gesprekken met deze personen heb ik een uitgebreid beeld gekregen van het procesverloop in de onderneming. De Houweling Groep is een warme inspirerende onderneming waarbij ik mezelf door alle medewerkers oprecht welkom voelde.

Ik wens u veel leesplezier.

Joyce van der Burg
Bleiswijk, 10 juni 2016

Inhoudsopgave

Afkortingen en begrippenlijst	3
Inleiding.....	4
1. Onderzoeksverantwoording.....	6
§1.1 Onderzoeksmethodes	6
§1.1.1 Literatuuronderzoek en deskresearch	6
§1.1.2 Fieldresearch	6
2. De organisatie	8
§2.1 De Houweling Groep	8
§2.2 Houweling Veiligheid.....	10
§2.3 Typologie	10
§2.3.1 Typologie van Starreveld	10
§2.3.2 Typologie van Houweling Veiligheid	11
§2.4 Randvoorwaarden	11
3. Theoretisch kader.....	12
§3.1 Theoretisch kader.....	12
§3.2 Voorraadbeheer	12
§3.2.1 Wat is voorraadbeheer?.....	12
§3.2.2 ABC-Voorraadbeheer	13
§3.3 Bedrijfsprocessen	14
§3.3.1 Bedrijfsprocessen & auditing	14
§3.3.2 Het belang van bedrijfsprocessen	16
§3.4 Administratieve organisatie en Interne controle	17
§3.4.1 Administratieve organisatie	17
§3.4.2 Interne controle.....	17
§3.4.3 Informatievoorziening	18
§3.5 Waardenkringloop.....	19
§3.6 Electronic Data Interchange	19
4. Het Inkoopproces	21
§4.1 Inleiding	21
§4.1.1 Inkoopfunctie	21
§4.1.2 Procesactiviteiten	21
§4.1.3 Informatiebehoeften	22

§4.2 Huidige situatie (IST).....	23
§4.3 Knelpunten/verbeterpunten	29
§4.4 Gewenste situatie (SOLL).....	35
§4.5 Conclusie	38
5. Het Magazijnproces	39
§5.1 Inleiding	39
§5.1.1 Magazijnfunctie	39
§5.1.2 Procesactiviteiten	39
§5.2 Huidige situatie (IST).....	41
§5.3 Knelpunten/verbeterpunten	45
§5.4 Gewenste situatie (SOLL).....	51
§5.5 Conclusie	54
6. Verkoopproces	55
§6.1 Inleiding	55
§6.1.1 Verkoopfunctie	55
§6.1.2 Procesactiviteiten	55
§6.1.3 Informatiebehoeften	57
§6.2 Huidige situatie (IST).....	57
§6.3 Knelpunten/verbeterpunten	64
§6.4 Gewenste situatie (SOLL).....	67
§6.5 Conclusie	70
7. Electronic Data Interchange	71
§7.1 Unit4 Agresso en EDI	71
§7.2 Uitwerking EDI onderzoek.....	72
§7.2.1 Voorbereiding.....	72
§7.2.2 Uitvoering	73
§7.2.3 Vervolg onderzoek.....	76
8. Conclusie en Aanbevelingen.....	77
§8.1 Aanbevelingen inkoopproces	77
§8.2 Aanbevelingen magazijnproces.....	78
§8.3 Aanbevelingen verkoopproces.....	79
§8.4 Eindconclusie	80
Literatuurlijst	81
Bijlagen.....	82

Afkortingen en begrippenlijst

Onderstaand is de verklarende woordenlijst weergegeven met een opsomming van alle gebruikte afkortingen en begrippen waarvoor een beknopte uitleg nodig is.

Administratieve Organisatie & Interne Controle (AO/IC)

Een organisatiebeschrijving waarin de structuur, functies en de processen worden vastgelegd. De processen worden onderverdeeld in deelprocessen, taken en activiteiten. Waarna per activiteit wordt vastgelegd wie, wat, waar, wanneer en op welke werkwijze dit wordt uitgevoerd.

CMR-vrachtbrief

CMR is een internationale conventie bij grensoverschrijdend wegvervoer. De afkorting staat voor Convention Relative au Contrat de Transport International de Marchandises par Route (Conventie voor het Internationaal Vervoer van Zaken over de Weg). Voor het vervoer van goederen over de weg is een CMR-vrachtbrief verplicht.

Druppel

Een tag waarmee toegang wordt verkregen tot bevoegde bedrijfsruimte en registreert de aanwezige uren doormiddel van een kloksysteem.

Dynamic Parcel Distribution (DPD)

DPD is een internationale pakketvervoerder met een divers aantal depots verspreid in Europa.

EAN-code

De Europese artikelnummering. Alle artikelen in Nederland hebben een EAN-13code (een reeks van dertien cijfers).

Electronic Data Interchange (EDI)

Een standaard voor de elektronische uitwisseling van bedrijfsdocumenten zoals orders, facturen, berichten of bevestigingen.

Fiatteren

Goedkeuring geven voor bijvoorbeeld vrijgeven van een order of betaling.

Flowpack

Flowpack is een verpakkingsmateriaal waarbij het folie gevuld is met een gasmengsel.

Key Performance Indicator (KPI)

Kritische prestatie indicatoren is het middel om de voortgang en kwaliteit van een onderneming te meten. KPI's ondersteunen de onderneming om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken.

Kopkaart

Kartonnen kaarten die de consument informatie over het artikel geeft, daarnaast kan met een kopkaart een artikel in plastic worden verpakt zodat deze goed beschermd blijft.

Sample order

Sample staat voor voorbeeld- of proefexemplaar. Bij een sample order wordt een proefexemplaar aangevraagd zodat het artikel eigenhandig getest kan worden.

Inleiding

Sinds de aanstelling van het nieuwe management vier jaar geleden is er geconstateerd dat de verschillende businessunits niet optimaal gebruik maken van elkaars klantenbestand. Zo wordt de industriële eindklant (klantenbestand Houweling Verpakkingen) niet benaderd om veiligheidsproducten aan te leveren. Op dit gebied ziet het management dus nog mogelijkheden liggen om een inhaalslag te kunnen maken. Voor het bedrijfsproces is het wenselijk dat het proces geanalyseerd wordt, de knelpunten in kaart worden gebracht en de verbeterpunten worden geformuleerd.

Het doel hiervan is dat de winst gemaximaliseerd wordt en dat inzicht wordt verkregen in de “IST” situatie en dat de “SOLL” situatie uit het onderzoek moet komen. Daarnaast is het zicht krijgen op het verloop van het voorraadbeheer een tweede aandachtspunt. Zowel aan de inkoopzijde als aan de verkoopzijde is sprake van een groot aantal kleine orders. Dit vergt extra tijd en leidt uiteindelijk tot meer kosten.

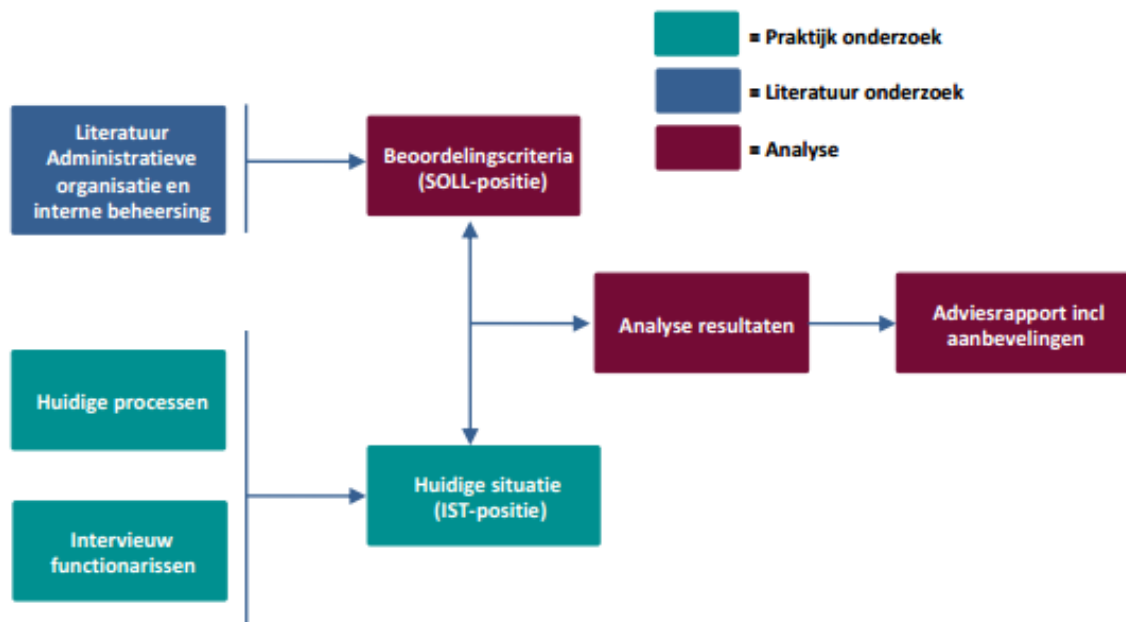
Het management van de Houweling Groep heeft aangegeven een adviesrapport te willen over het gehele procesverloop binnen de businessunit Houweling Veiligheid. Hierbij zal de huidige situatie van de afdeling beschreven worden. Deze beschrijving zal gaan van inkoop, bestelling tot verkoop, verzending en het retourneren van de producten. Vervolgens worden de knelpunten en risico's onderzocht en beschreven. Daarna zal advies worden gegeven hoe deze knelpunten weg zijn te nemen en de risico's te beheersen zijn waardoor de winst gemaximaliseerd kan worden.

De centrale hoofdvraag die heeft geleid tot het doen van dit onderzoek laat zich als volgt omschrijven:

‘Op welke wijze kan de businessunit Houweling Veiligheid de bedrijfsprocessen zo verbeteren zodat de winst van deze businessunit gemaximaliseerd kan worden?’

Het doel van de opdracht is om het management inzicht te geven in het gehele bedrijfsproces van de businessunit Houweling Veiligheid en te adviseren over de verbeteringen van de verschillende bedrijfsprocessen met als doel de winst te maximaliseren. Het doel van de opdracht zal resulteren in een adviesrapport aan het management over het interne proces en de verbeterpunten voor de businessunit Houweling Veiligheid op het gebied van de verschillende bedrijfsprocessen. Naast het management zullen ook de werknemers van Houweling Veiligheid baat hebben bij het adviesrapport, de verbeterpunten kunnen waar nodig leiden tot een efficiëntere werkwijze.

Leeswijzer



Figuur 1 Onderzoek model

Zoals in het onderzoek model in figuur 1 is weergegeven, bestaat het onderzoek uit drie fases. In deze paragraaf zal beschreven worden hoe deze fases zijn uitgewerkt en weergegeven in de hoofdstukken. Het adviesrapport begint met de onderzoek verantwoording waarin deelvragen en onderzoeksmethodes worden toegelicht. Vervolgens wordt in 'De organisatie' een korte beschrijving gegeven van de Houweling Groep. Hoofdstuk drie geeft een beschrijving van het theoretische kader dat het kader is voor het onderzoek. In hoofdstuk vier, vijf en zes worden respectievelijk het Inkoop-, Magazijn- en Verkoopproces beschreven. Allereerst wordt de huidige situatie van het proces beschreven waarna de knelpunten benoemd worden. Tot slot wordt van elk proces de gewenste situatie omschreven. In hoofdstuk zeven wordt de analyse weergegeven van het onderzoek dat gestart is voor het gebruik van EDI. In hoofdstuk acht wordt de conclusie van het onderzoek getrokken en aanbevelingen gedaan. Tot slot wordt het adviesrapport afgesloten met de literatuurlijst en de bijlagen.

1. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt de verantwoording van het onderzoek uitgewerkt. In de inleiding is de aanleiding en hoofdvraag van het afstudeeronderzoek benoemd. De hoofdvraag wordt uitgebreid met deelvragen. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden behandeld die gebruikt zijn bij het onderzoek naar de interne bedrijfsprocessen.

De al eerder benoemde hoofdvraag is: 'Op welke wijze kan de businessunit Houweling Veiligheid de bedrijfsprocessen zo verbeteren zodat de winst van deze businessunit gemaximaliseerd kan worden?'

De formulering van de centrale hoofdvraag resulteert in de volgende vier deelvragen voor een optimale uitvoering en resultaat:

1. Wat is in de theorie bekend over voorraadbeheer met daarin oog voor de bedrijfsprocessen van de afdeling veiligheid?
2. Hoe verlopen de bedrijfsprocessen binnen Houweling Veiligheid op dit moment (IST) en welke knelpunten en risico's zijn er met betrekking tot het voorraadbeheer?
3. Hoe kunnen de naar voren gekomen risico's en geconstateerde punten onder controle worden gehouden en de knelpunten aangepakt worden?
4. Hoe ziet de toekomstige bedrijfsprocesinrichting eruit (SOLL)?

§1.1 Onderzoeksmethodes

Voor de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethoden aan de orde gekomen; Literatuuronderzoek, deskresearch, fieldresearch en interviews. Er is geen exacte volgorde gebruikt bij de uitvoering van de methodes. In paragraaf 1.1.1 zal het literatuuronderzoek en deskresearch worden toegelicht en in paragraaf 1.1.2 zal de methode fieldresearch worden uitgewerkt.

§1.1.1 Literatuuronderzoek en deskresearch

De verzamelde informatie voor het literatuuronderzoek is afkomstig uit boeken, vakliteratuur en interne informatiebronnen.

De deskresearch is uitgevoerd voor de uitwerking van het theoretische kader van dit onderzoek. Het theoretisch kader is uitgewerkt in hoofdstuk drie. Voor de uitvoering is een literatuurstudie verricht. Voor een optimale uitvoering zijn diverse informatiebronnen geraadpleegd, zoals publicaties en literatuur over de onderwerpen administratieve organisatie (procesanalyse), bedrijfsprocessen, voorraadbeheer, debiteurenbeheer en ERP-systemen. Naast de fysieke publicaties en literatuur is gebruik gemaakt van diverse internetsites en het intranet van de Houweling Groep. Voor meer informatie over het gebruikte materiaal kan de bronnenlijst geraadpleegd worden. Door het literatuuronderzoek kan veel informatie worden verkregen, mits genoeg over het betreffende onderwerp is uitgebracht.

Binnen Houweling Veiligheid is nog geen handboek met de AO-beschrijvingen beschikbaar. De huidige werkwijze is door ervaring van de werknemers tot stand gekomen.

§1.1.2 Fieldresearch

Het grootste deel van het onderzoek is uitgevoerd door middel van fieldresearch. Fieldresearch geeft antwoord op de rest van de deelvragen en resulteert samen met de informatie die is opgedaan uit het literatuuronderzoek in het antwoord op de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek.

Dit is voornamelijk tot stand gekomen door het houden van interviews met medewerkers die betrokken waren bij de betreffende processen. Door het houden van deze interviews is duidelijk geworden wat de huidige manier van werken is, wat de verwachtingen van de werkwijze¹ is en wat geconstateerd wordt qua knelpunten of ontstane problemen.

¹ Wat is onderzoek?, N. Verhoeven, Boom Lemma, 2014

Binnen het onderzoek zijn interviews afgenomen met zowel het management, werknemers op kantoor en medewerkers op de werkvloer. Voor het houden van de interviews is een combinatie gebruikt van de ongestructureerde en gestructureerde² methodes.

De eerst gehouden interviews waren in de meeste gevallen ongestructureerd, dit is ontstaan zodat meer ruimte is voor input en uitleg van de geïnterviewde en om in te kunnen spelen op de situatie. Naarmate het onderzoek vorderde is meer ingegaan op detail waardoor de stijl van het interview veranderde van ongestructureerd naar gestructureerd.

Dit werd met name gerealiseerd door het gebruik van een vragenlijst (opgestelde vragen) om specifieke punten te bespreken. Ondanks dit is gekozen om voldoende ruimte vrij te laten voor input of informatie van de geïnterviewde.

De interviews zijn vooral gericht om te bepalen hoe de werknemers de huidige manier van werken vinden, waar ze tegen aanlopen en hoe ze staan tegenover veranderingen. Doormiddel van deze aanpak kunnen gerichte aanbevelingen worden gedaan voor de Houweling Groep.

² Wat is onderzoek?, N. Verhoeven, Boom Lemma, 2014

2. De organisatie

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de Houweling Groep als onderneming. De structuur van de onderneming wordt verduidelijkt met behulp van de organisatiestructuur die is bijgevoegd in bijlage 1. In paragraaf 2.1 wordt een beschrijving gegeven hoe de Houweling Groep is ontstaan en is uitgegroeid tot de onderneming van nu. De businessunit Houweling Veiligheid wordt toegelicht in paragraaf 2.2. In paragraaf 2.3 wordt de typologie van Starreveld besproken met als doel de typologie van Houweling Veiligheid te omschrijven. Vervolgens worden de randvoorwaarden in paragraaf 2.4 beschreven.

§2.1 De Houweling Groep³

De Houweling Groep bestaat uit zes businessunits waarbij je in eerste instantie niet zou denken dat ze overeenkomsten hebben. Juist deze samenstelling is logisch te verklaren. De ontwikkelingen die de Houweling Groep heeft doorgemaakt zullen onderstaand worden beschreven.

Ontstaan

Cor Houweling senior is op 30 december 1925 een onderneming gestart onder de naam Houweling en vestigde zich in Ouderkerk a/d IJssel. Cor Houweling had toen der tijd een product ontwikkeld dat op tuinbouwkassen aangebracht kon worden om het gewas te beschermen tegen schadelijke Uv-straling. Soortgelijke producten bestonden al maar dit product hechtte zich langer aan het glas van de kassen.

Groei

De jaren dertig en veertig van crisis en oorlog werden door Houweling overleefd. Hierdoor werd geprofiteerd van de groei in de agrarische sector (kassenbouw). In de jaren vijftig en zestig was een flinke toename in de agrarische export. Met het ontwikkelde schermmiddelproduct 'Witvast' en het bijbehorende schoonmaakproduct 'Flusol Fort' werd Houweling bekend op de Nederlandse markt. Eind jaren zestig kwam Jan, de zoon van Cor Houweling in het bedrijf erbij. Na een aantal jaar wisselde het bedrijf van vestigingslocatie en verhuisde naar Bergschenhoek. Voor het mengen en vervoeren van de scherm- en schoonmaakmiddelen werden veel plastic verpakkingen gebruikt. Al deze verpakkingen kwamen na gebruik weer retour om schoongemaakt te worden en om hierna weer hergebruikt te worden. Om dit allemaal te kunnen realiseren was veel ruimte nodig. Deze ontwikkeling zorgde voor de start van de verpakgings- en recycling werkzaamheden van de onderneming.

Uitbreiding

In 1980 verhuisde het bedrijf naar een nieuweloods in Bleiswijk. In dezelfde periode werd een aparte onderneming opgestart waar de verpakkingswerkzaamheden onder zouden gaan vallen. Cor senior, Jan en Cor junior werden de firmanten van deze VOF. Een aantal jaar later werd het agentschap van de Duitse producent Stelioplast verworven. Die gespecialiseerd is in de productie van kunststof jerrycans. Door de uitbreiding van de activiteiten werd ook de loods in Bleiswijk te klein en verhuisde Houweling naar een groter pand op het industriegebied in Berkel en Rodenrijs.

Zowel de werknemers van Houweling als de klanten gebruikten steeds meer persoonlijke beschermingsmiddelen en werkkleding bij het gebruik/werken met de tuinbouwproducten. Deze ontwikkeling heeft er toe geleid dat Houweling in 1993 een bedrijf in Apeldoorn overnam die hierin gespecialiseerd was. Dit is later uitgegroeid tot de businessunit Houweling Veiligheid.

³ Houweling 90 jaar Expertise (Interne documentatie, 2015), Houweling International bv

Internationaal

De businessunit Houweling Tuinbouw (naam toen der tijd) was uitgegroeid tot een wereldwijde leverancier van beschermmiddelen en veranderde de naam naar Houweling Horticulture zodat het internationaal bruikbaar werd. Begin 21^{ste} eeuw richtte Houweling Horticulture een fabriek in Curasade, Roemenië op. De fabriek werd opgericht om te kunnen voorzien in de gegroeide vraag naar krijt. In de fabriek wordt de gewonnen grondstof voor krijt, calciumcarbonaat verwerkt tot eindproduct.

Ook de verpakgingsbranche is sterk in ontwikkeling. Deze tak van de onderneming is ook vindbaar over de grens en richt zich vooral op de buurlanden. In 2005 is de Belgische firma Alpak in Aarschot overgenomen. Ook Alpak levert industriële verpakkingen en is gespecialiseerd in het reinigen en verwerken van de gebruikte materialen. Deze bedrijfsactiviteiten sluiten nauw aan op de activiteiten die Houweling in Nederland verricht. De jongere broer van Cor junior, Herman wordt aangesteld als verantwoordelijke voor deze tak van de Houweling Groep.

Totaalpakket

In de afgelopen jaren is het steeds belangrijker geworden om een totaalpakket aan te kunnen bieden aan de klant en niet alleen maar een beperkt aantal producten. Binnen de Houweling Groep is hier ook de nadruk op komen te liggen. Zo wordt gekeken naar de kansen om de klant zo efficiënt en volledig mogelijk van dienst te kunnen zijn.

In 2010 verhuist de onderneming nog een keer, dit keer weer terug naar Bleiswijk. Naar een logistiek ingericht pand op het veilingterrein. Op deze locatie worden alle administratieve en logistieke taken gebundeld en geoptimaliseerd.

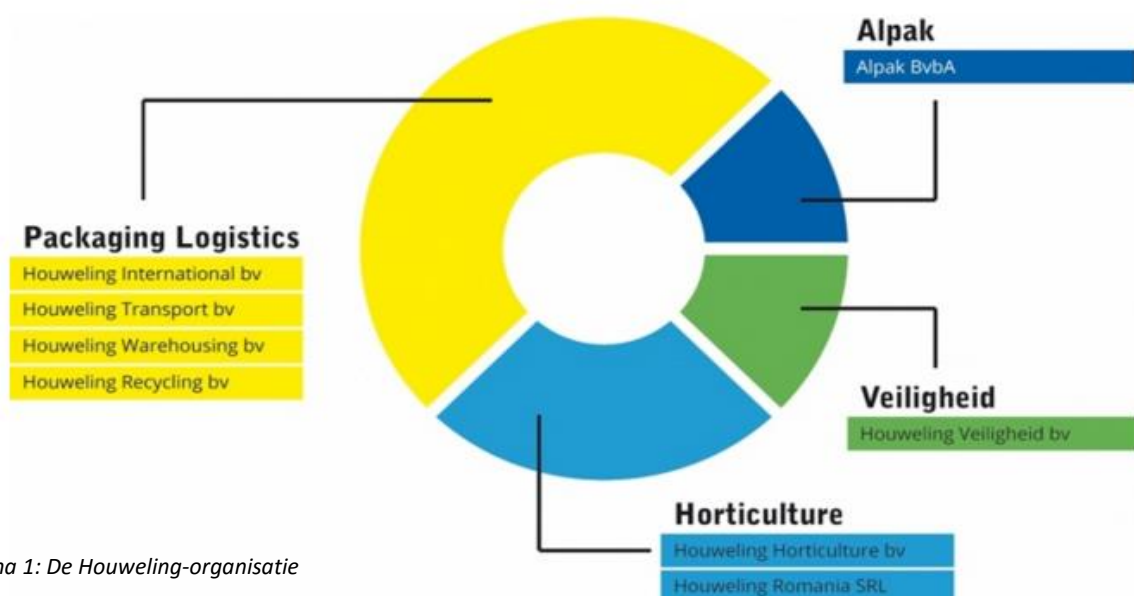
Sinds 2015 is Marc Houweling de vierde generatie die het bedrijf leidt en aanvoert.

Packaging Logistics

Binnen de onderneming groeit de businessunit Houweling International uit tot de grootste unit van de Groep. Deze businessunit werkt samen met de logistieke units die de opslag (Warehousing), vervoer (Transport) en verwerking van gebruikte materialen (Recycling) regelen. Deze vier businessunits werken samen onder de naam Houweling Packaging Logistics.

Deze diensten vormen samen met de producten van Houweling Veiligheid en Horticulture een totaalpakket voor de klant.

De Houweling organisatie is onderstaand in schema 1 in één oogopslag weergegeven⁴:



Schema 1: De Houweling-organisatie

⁴ Bron organisatieschema: de website van Houweling

§2.2 Houweling Veiligheid⁵

De organisatiestructuur van Houweling Veiligheid is weergegeven in een organigram (zie bijlage 2). Houweling Veiligheid levert een volledig pakket Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM's), werkkleding, artikelen voor bedrijfshygiëne en ergonomische hulpmiddelen. Deze producten moeten ervoor zorgen dat de werkzaamheden van de klant niet alleen veiliger maar ook makkelijker en aangenamer worden. Naast de 'veiligheidsproducten' die worden aangeboden biedt Houweling Veiligheid ook nog de service voor onderhoud van de Persoonlijke Beschermingsmiddelen aan, hierbij moet gedacht worden aan maskers, ademluchttechniek et cetera.

De klanten worden regelmatig bezocht voor deskundig advies en voor onderhoud en keuring van de persoonlijke beschermingsmiddelen. Op de locatie in Bleiswijk heeft Houweling Veiligheid een showroom waar de klant het gehele assortiment in één oogopslag kan zien. Het magazijn van Houweling Veiligheid bevindt zich ook op deze locatie. Eind februari 2016 is een nieuw logistiek ingericht magazijn in gebruik genomen. Op de vestiging in Apeldoorn bevindt zich de verkoopafdeling. Op deze vestiging is ook een kleine showroom aanwezig waar een beperkte voorraad kan worden aangehouden. Daarnaast is een eigen bedrukmachine in de showroom aanwezig om bedrijfskleding te voorzien van bedrukking naar wens van de klant.

Binnen de Houweling Groep wordt gestreefd naar een nauwe samenwerking tussen Houweling Veiligheid en Houweling Verpakkingen om zo ook veiligheidsproducten aan te kunnen bieden aan de klanten van Houweling Packaging Logistics.

Zo biedt Houweling Veiligheid een totaalpakket aan van Verkoop, Onderhoud, Reparatie en Advies.

§2.3 Typologie

§2.3.1 Typologie van Starreveld

Welke processen van belang zijn binnen een onderneming hangt af van het type onderneming. Om dit te kunnen bepalen wordt de typologie van Starreveld gehanteerd. De typologie van Starreveld maakt een verdeling in "grondtypen". Deze grondtypen bestaan om de administratieve organisatie en de interne controle te waarborgen in de volledigheid van de opbrengstverantwoording. Het typologieschema van Starreveld is bijgevoegd in bijlage 3.

De criteria die R.W. Starreveld stelt zijn van belang voor de bepaling van de bestuurlijke informatievoorziening en de bijbehorende systemen voor interne controle⁶. Naast de bepaling is het vaststellen van de typologie ook belangrijk voor het krijgen van inzicht in de mogelijke risico's van de geld- en goederenstroom en de mogelijkheden om de risico's te beperken.

Voor de indeling van het typologiemodel liggen de volgende twee criteria vast:

1. Soort organisatie; Producenten voor de markt bepaalt of de onderneming bedrijfseconomisch rendabel moet werken en het soort maatregelen die nodig zijn om de volledige verantwoording voor de opbrengsten te waarborgen.
2. Verbanden in de waardekringloop; De mate waarin het mogelijk is om gebruik te maken van het verband tussen opgeofferde en verkregen zaken.

Het criterium 'soort' bepaalt welk typen worden onderscheiden. Het criterium 'volgorde' heeft betrekking op de hiërarchie van de indeling. De eerste onderscheiding in volgorde is of het een onderneming is met marktsegment of niet.

Ondernemingen met marktsegment worden onderverdeeld in de volgende drie categorieën:

1. Handelsondernemingen
2. Industriële ondernemingen
3. Dienstverlenende ondernemingen

⁵ Houweling 90 jaar Expertise (Interne documentatie, 2015), Houweling International bv

⁶ Bestuurlijke informatievoorziening, W. Leijnse, Noordhoff Uitgevers, 2011, pagina 260

§2.3.2 Typologie van Houweling Veiligheid

Voor de bepaling van de typologie wordt alleen gekeken naar de businessunit Houweling Veiligheid, dit omdat elke businessunit binnen de Houweling Groep zijn eigen soort dienst of product aanbiedt. Aan de hand van de typologie van Starreveld is Houweling Veiligheid te typeren als een combinatie tussen een handelsonderneming die in hoofdzaak aan andere bedrijven levert (leveren op rekening) en een dienstverlenende onderneming met doorstroom van goederen die eigendom zijn van de onderneming. Er worden namelijk enerzijds persoonlijke beschermingsmiddelen, werkkleding, artikelen voor bedrijfshygiëne en ergonomische hulpmiddelen geleverd en anderzijds wordt onderhoud en keuringen uitgevoerd aan deze middelen. Hiernaast worden ook adviezen gegeven over welke persoonlijke beschermingsmiddelen of ademluchttechnieken het meest geschikt zijn voor een type onderneming.

§2.4 Randvoorwaarden

Voor een optimaal beeld van de onderneming en voor een verduidelijking van het onderzoek zullen de functiescheidingen aan bod komen, vervolgens worden de richtlijnen, beveiliging en automatisering toegelicht.

Functiescheiding⁷

Het is belangrijk dat binnen een onderneming tegengestelde belangen worden gecreëerd tussen verschillende functionarissen. De tegenovergestelde belangen wordt ook wel controle technische functiescheiding genoemd. Hierbinnen worden verschillende functies benoemd; beschikkende, bewarende, registrerende, controlerende en uitvoerende. De beschrijving van deze functies is weergegeven in bijlage 4. In het belang van de onderneming is het belangrijk dat een werknemer geen combinatie heeft van de benoemde functies, dit kan de onderneming benadelen.

De functiescheiding binnen de Houweling Groep wordt zoveel mogelijk verduidelijkt in de beschrijving van de processen.

Richtlijnen

Door het management is een aantal richtlijnen gesteld. Deze richtlijnen zijn vastgelegd in het bedrijfsreglement. Naast het bedrijfsreglement zijn een beleidsverklaring, veiligheidsregels en een protocol voor computergebruik beschikbaar. Ook zijn factuurvereisten en bevoegdheden met betrekking tot gegevensbeheer gesteld.

Beveiliging en automatisering

Door de onderneming is een logische toegangsbeveiliging ingevoerd. De computer van elke werknemer is beveiligd met een user ID en wachtwoord.

Hiernaast is ook een toegangsbeveiliging toegepast op de entree en de loods. Deze zijn alleen toegankelijk doormiddel van een 'druppel'. Elke werknemer beschikt over een eigen 'druppel'. Niet elke druppel heeft dezelfde bevoegdheden, deze worden door de afdeling Personeelszaken voor elke werknemer geprogrammeerd. Zo is niet iedereen bevoegd om de loods in te gaan. Ook de bezoekers worden zo verplicht om zich te melden bij de receptie. Hierdoor is er overzicht wie het bedrijf binnen komt.

De financiële administratie wordt verwerkt en bijgehouden in het boekhoudprogramma van het ERP-systeem Unit4 Agresso. Binnen het programma is voor elke businessunit een eigen administratie beschikbaar.

⁷ Grondslagen Administratieve Organisatie deel B; Processen en systemen, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2011, pagina 268

3. Theoretisch kader

§3.1 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt theorie voor de uitvoering van dit onderzoek beschreven. De theorie omvat de onderwerpen; voorraadbeheer, bedrijfsprocessen, administratieve organisatie, waardenkringloop en Electronic Data Interchange. In paragraaf 3.2.1 wordt ingegaan op de theorie over voorraadbeheer, in paragraaf 3.2.2 zal ingegaan worden op de ABC-analyse van voorraadbeheer, waarna in paragraaf 3.3.1 een algemene theorie over bedrijfsprocessen en auditing wordt gegeven en in sub paragraaf 3.3.2 zal het belang van bedrijfsprocessen worden toegelicht. In paragraaf 3.4 zal het theoretische kader van AO/IC worden toegelicht. Aan de hand van de informatiebehoefte wordt in paragraaf 3.5 de waardenkringloop weergegeven. Als laatste zal in paragraaf 3.6 het gebruik van Electronic Data Interchange worden beschreven.

§3.2 Voorraadbeheer

§3.2.1 Wat is voorraadbeheer?⁸

Om de voorraadkosten van een onderneming zo laag mogelijk te houden, is het belangrijk om zo min mogelijk goederen op voorraad te houden. Ondanks dit wil een onderneming toch voldoende producten op voorraad hebben om geen neen-verkopen te hoeven doen. Met voorraadbeheer wordt voor een goed evenwicht gezorgd. Voor voorraadbeheer zijn verschillende methoden beschikbaar, hierbij moet gedacht worden aan Just in Time, FIFO en LIFO.

Voorraadbeheer omvat alles wat te maken heeft met het beheren van de goederenstromen binnen een onderneming. Het goed zicht hebben op de voorraad kan op verschillende manieren. Een voorbeeld hiervan is de streepjescodes op producten. Op het moment van verkoop weet de onderneming precies wat verkocht is en dus uit voorraad is.

Aan het einde van de dag is het mogelijk om een overzicht uit het systeem te halen van de verkochte producten. Aan de hand van deze overzichten kan besteld worden bij de leveranciers. Voor het hanteren van een goed voorraadbeheer is een dergelijk systeem niet altijd nodig maar zijn een aantal punten die hierbij helpen:

1. *Structuur in de voorraad*

Voor een goede start met voorraadbeheer is het belangrijk dat er inzicht is in de voorraad. Om goed overzicht te houden in de voorraad moet een logische structuur gehanteerd worden. Niet alleen moet dit duidelijk zijn voor het management maar ook voor alle werknemers.

2. *Stel prioriteiten*

Binnen het productaanbod zijn snel verkopende producten en minder snel verkopende producten aanwezig. Hierdoor hoeft niet van elk product een grote hoeveelheid aanwezig te zijn. Het is verstandig om te bepalen welke producten altijd op voorraad moeten zijn en welke producten niet. Op basis van eigen ervaring en inschatting kan bepaald worden voor welke producten een minimumvoorraad moet worden aangehouden.

3. *Keuze voorraadbeheermethode*

Voorraadbeheermethodes kunnen helpen bij een zo efficiënt mogelijk voorraadbeheer. Het management moet bepalen welke methode van toepassing is binnen de onderneming en dit overdragen op de werknemers. De methoden die veelgebruikt worden zijn Just in Time, FIFO en LIFO.

4. *Keuze leveranciers*

Voor een optimaal voorraadbeheer is de leverancierskeuze van groot belang. De onderneming moet zijn leveranciers kunnen vertrouwen op de gemaakte afspraken qua levertermijnen, kwaliteit en cetera.

⁸ Wat is voorraadbeheer, MKB Servicedesk, 2013

5. Goede administratie

Voor een goede afstemming tussen inkoop en verkoop is het belangrijk dat de desbetreffende personen precies weten hoeveel producten daadwerkelijk aanwezig zijn. Om dit te kunnen weten is het op orde hebben van de administratie erg belangrijk. Zo zou nooit teveel of te weinig besteld kunnen of hoeven worden.

6. Regelmatige inventarisatie

Een check op zowel de administratie als de fysieke voorraad is een inventarisatie. Zo wordt bekeken of de administratie overeenkomt met de aanwezige voorraad. Het aantal inventarisaties per jaar hangt af van het type onderneming.

Opkomende technologie⁹

Voor het uitwisselen van elektronische data wordt sinds een aantal jaar gebruik gemaakt van Electronic Data Interchange (EDI). Er zijn binnen deze technologie een aantal standaards die gebruikt worden. In combinatie met internet wordt Extensible Markup Language (XML) steeds vaker gebruikt. De steeds meer voorkomende techniek is RFID.

De RFID-techniek wordt gezien als de vervanger voor de streepjescode. In het kort wordt het mogelijk gemaakt om op afstand doormiddel van radiogolven informatie op te slaan en uit te lezen vanaf een RFID-tag. Deze techniek biedt vooral voor het voorraadbeheer veel mogelijkheden, zo hoeft niet elk product fysiek gescand te worden om te weten waar het product zich bevindt. Door de chip die elk product bevat kan het product nooit zoek raken. De kosten voor het gebruik van een RFID-tag zijn beperkt, ongeveer 20 cent per tag om duizenden tags te gebruiken. De kostprijs daalt steeds meer door meer gebruik.

§3.2.2 ABC-Voorraadbeheer¹⁰

J.H. Enters en F.J. Van Winckel omschrijven ABC-voorraadbeheer als volgt:

ABC-voorraadbeheer houdt in dat de artikelen in het bedrijf worden ingedeeld in artikelklassen, die vervolgens in het voorraadbeheer op verschillende wijze worden behandeld (bijvoorbeeld verschillende bestelsystemen, differentiatie in inspanning van sturing en in de mate waarin automatisering voor het voorraadbeheer wordt gebruikt). De doelstelling hiervan is het selectief richten van de inspanning op die artikelen waar optimaal voorraadbeheer de grootste voordelen oplevert. (p.1)

De voorraadbeheerder is verantwoordelijk voor het aanhouden van een zo laag mogelijke voorraad en tegelijkertijd moet een goede servicegraad en levertijd behaald worden, daarnaast moet rekening gehouden worden met een aantal voorwaarden zoals houdbaarheid, bestelgroottes en opslagruimte. Een aantal ideeën om dit te behalen zijn:

- Het besteden van aandacht aan het inkoop/aanvul proces van de voorraad (input);
- Het volgen van het voorraadverloop (throughput);
- Het opstellen en bijstellen van de behoefteprognose (output).

Het aanhouden van een zo optimaal mogelijke voorraad kost veel capaciteit. Capaciteit die in werkelijkheid niet altijd aanwezig is. Door dit feit moet aandacht besteed worden aan het deel van de voorraad waar de meeste verbeteringspotentie zit. Een methode om dit toe te kunnen passen is de ABC-analyse. Hierbij wordt naar diverse artikelen of artikelgroepen gekeken. Onder andere wordt de procentuele bijdrage aan de totale omzet weergegeven. Om zo te komen tot een klassenverdeling.

⁹ Wat is voorraadbeheer, MKB Servicedesk, 2013

¹⁰ ABC-Voorraadbeheer, Vraagbaak voor Inkoop & Logistiek, 1993

Een verdeling¹¹ kan als volgt weergegeven worden:

- A-Klasse (20% van de artikelen vormen een omzetbijdrage van circa 80%)
- B-Klasse (30% van de artikelen vormen een omzetbijdrage van circa 15%)
- C-Klasse (50% van de artikelen vormen een omzetbijdrage van circa 5%)

De verdeling van de klasse is voor elke onderneming verschillend en door de onderneming zelf vast te stellen. Het gaat erom dat de grootte van iedere klasse aangepast is aan de bedrijfsmogelijkheden en wensen om het voorraadbeheer uit te voeren.

Het criterium van de ABC-analyse is van groot belang. Naast de omzet kan ook gekozen worden voor de gemiddelde voorraadwaarde, aantal voorraadmutaties per periode, aantal out-of stock situaties, dekkingsbijdrage et cetera. Het criterium hangt samen met de doelstelling van de analyse. Ook aan de frequentie van de analyse moet gedacht worden in verband met het verschuiven van artikelen binnen de klassen.

Aandachtspunten

Voor het zo effectief mogelijk uitvoeren van de ABC-analyse (voorraadbeheer) moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- Het criterium van de analyse moet aansluiten op het doel van de analyse;
- De analyse moet gebaseerd zijn op voldoende betrouwbare gegevens;
- De behaalde uitkomsten moeten altijd getoetst worden op uitzonderingen;
- Analyses moeten periodiek uitgevoerd worden om verschuivingen te constateren.

Voor een compleet overzicht is het grafisch weergeven van de resultaten een aanbeveling.

§3.3 Bedrijfsprocessen

§3.3.1 Bedrijfsprocessen & auditing

Wat is een proces¹²?

1. Een proces is een verzameling onderling samenhangende activiteiten die invoer omzetten in uitvoer.
2. Een proces is een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust tot stand komen van een product of dienst voor een (interne) klant.

Een organisatie bestaat uit een aantal routines die vervolgens met elkaar processen vormen. Processen binnen een organisatie zijn niet altijd vanzelfsprekend aanwezig. Integendeel zelfs, in de praktijk worden de processen op de werkvloer (uitvoerend niveau) verschillend genoemd. Hierdoor is het van belang om als eerste stap samen met de werknemers die in het proces werkzaam zijn het proces te benoemen en de processtappen vast te stellen. Als een onderneming daadwerkelijk aan procesmanagement wil doen, dan is het van belang om eerst de processen in een logische samenhang vast te stellen en te omschrijven.¹³

Voor het opstellen van een management- of kwaliteitssysteem moet aandacht besteed worden aan de volgende punten:

- Procesbeschrijvingen inclusief bijbehorende instructies;
- (Periodieke) interne audits met toetsing op:
 - Huidige werking procesbeschrijving
 - Actualiteit van het doel van de processen
- Afspraken met betrekking tot de realisatie van verbeteringen en de monitoring.

¹¹ ABC-analyse, Nevi, z.j.

¹² Presteren met processen, D.C. Dorr, Kluwer, 2006, pagina 16

¹³ Presteren met processen, D.C. Dorr, Kluwer, 2006, pagina 21

Door procesbeschrijvingen te toetsen en te verbeteren ontstaat een op zichzelf corrigerend systeem. Allereerst worden werkzaamheden en instructies beschreven, vervolgens worden deze periodiek getoetst (minimaal één keer per jaar) op de functionaliteit. Hierna worden verbeteringen en aanpassingen bepaald en in werking gezet.¹⁴

De uitvoering van het beheren van processen kan in de volgende stappen worden omschreven¹⁵:

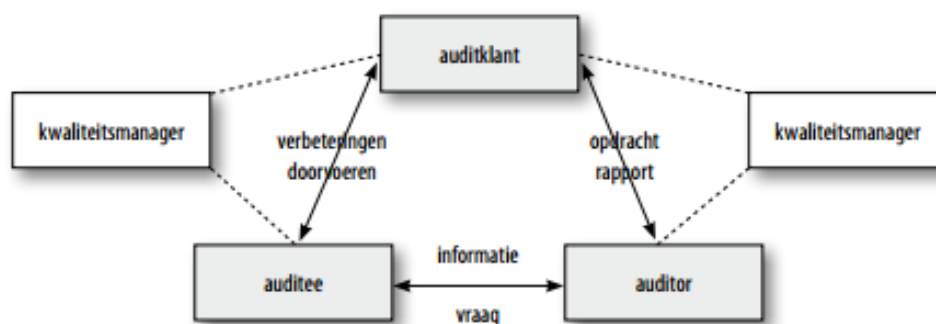
1. Bepalen van een visie;
2. Identificatie van de processen;
3. Format bepalen;
4. Beschrijven van de processen;
5. Implementeren van de processen;
6. Toetsing van de processen;
7. Presteren met processen met behulp van de implementatie van performance indicators.

De toetsing van de processen die zijn opgesteld voor het managementmodel of kwaliteitssysteem kan met behulp van een procesaudit. Hierbij wordt het proces gezien als uitgangspunt. De managers willen namelijk informatie ontvangen over het functioneren van de processen binnen de onderneming. De onderneming profiteert niet van deze beschrijvingen als de medewerkers niet volgens de procesbeschrijving werken, als het doel van het proces veranderd is, de gestelde eisen gewijzigd zijn of als het niet meer effectief verloopt.¹⁶

Bij het uitvoeren van een procesaudit kunnen onder andere de volgende vragen worden gesteld:¹⁷

- Komen de procesbeschrijvingen nog overeen met de dagelijkse activiteiten?
- Zijn de stappen in het proces te volgen?
- Leidt het proces tot het gewenste resultaat?
- Verloopt de input en output van het proces volgens planning?
- Loopt het procesverloop volgens planning en worden de middelen doelmatig gebruikt?
- Werkt het proces efficiënt en zijn de medewerkers tevreden?

Voor het uitvoeren van de procesaudit zijn zoals weergegeven is in schema 2 de volgende partijen betrokken¹⁸:



Schema 2: Partijen procesaudit

1. De auditklient; de opdrachtgever (dit is in de meeste gevallen het management);
2. De auditee; de werknemer of afdeling waar de audit betrekking op heeft;
3. De kwaliteitsmanager;
4. De auditor; persoon die een onafhankelijk onderzoek uitvoert (kan zowel intern als extern).

¹⁴ Presteren met processen, D.C. Dorr, Kluwer, 2006, pagina 22

¹⁵ Presteren met processen, D.C. Dorr, Kluwer, 2006, pagina 42

¹⁶ Kwaliteitsmanagement en interne auditing, B. van Pampus, Boom Lemma, 2009, pagina 14

¹⁷ Kwaliteitsmanagement en interne auditing, B. van Pampus, Boom Lemma, 2009, pagina 14, 15

¹⁸ Kwaliteitsmanagement en interne auditing, B. van Pampus, Boom Lemma, 2009, pagina 16 t/m 19

§3.3.2 Het belang van bedrijfsprocessen

Het belang om de bedrijfsprocessen van Houweling Veiligheid te beschrijven en te analyseren wordt in deze sub paragraaf toegelicht.

Kwaliteitssystemen, risico's en controle

Aan de hand van de eisen die worden gesteld aan een kwaliteitssysteem zoals de ISO 9001 norm kan een bedrijf verplicht worden om zijn bedrijfsprocessen te beschrijven. De Houweling Groep beschikt niet over een ISO-certificering, het management is intern bezig om dit in uitvoering te brengen.

Waarom juist ISO-9001 bij de Houweling Groep van positieve toepassing zou zijn heeft te maken met de volgende voordelen:

- ISO certificering is een hulpmiddel voor het management om de onderneming te sturen. Het helpt bij het identificeren en optimaliseren van de processen.
- Binnen de onderneming worden de processen en structuren duidelijk. Met name de communicatiestructuren, taken en verantwoordelijkheden zijn van toepassing. Hierdoor worden de werknemers meer betrokken wat uiteindelijk resulteert in een betere werksfeer, lagere werkdruk en minder ziekteverzuim.
- Optimalisatie van de efficiency wat resulteert in kostenbesparing.
- Problemen worden eerder opgemerkt die leiden tot actiepunten voor de toekomst;
- Optimalisatie van klanttevredenheid.
- Nationaal en internationaal positieve bedrijfspositie (voorsprong op de concurrentie).

ISO 9001¹⁹ bevat eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem waarmee een onderneming zijn klanttevredenheid verhoogt. ISO 9001 wordt door interne en externe partijen gebruikt om te beoordelen of een onderneming in staat is te voldoen aan de klanteisen, wet- en regelgeving en de organisatie-eisen. Kwaliteitsstandaarden zoals ISO beschrijven kwaliteitsnormen en dragen zorg voor een juiste (software) kwaliteitsbewaking om het ontwikkelproces verantwoordelijk te laten verlopen. Met deze standaarden wordt specifiek aandacht besteed aan het proces omdat verondersteld wordt dat een goed georganiseerd proces leidt tot een kwalitatief goed product/dienst.

ISO certificering 9001

Een ISO-9001 certificering geeft aan dat een onderneming zijn bedrijfsprocessen (inkoop, verkoop, magazijn et cetera) schriftelijk heeft beschreven in een kwaliteitshandboek en ook daadwerkelijk op deze wijze werkt. Het kwaliteitsbeleid moet op papier staan en gecommuniceerd worden naar alle werknemers. De klanttevredenheid wordt verhoogd door te voldoen aan de eisen/wensen van de klant en aan de wettelijke eisen die zijn vastgesteld voor de onderneming. Hiernaast moet de onderneming de bedrijfsprocessen beheersen en dit kunnen aantonen. De beheersing van de bedrijfsprocessen is een groot onderdeel van de opdracht.

Certificering

De certificering wordt uitgevoerd door een externe onafhankelijke partij. Deze partij voert een controle uit op het kwaliteitsmanagementsysteem om te kijken of aan alle normen wordt voldaan. Deze controle wordt een audit genoemd. De audit bestaat uit twee delen. Het eerste deel is de documentatie-beoordeling en het tweede deel is de initiële audit (wekelijks toetsing).

Doelstellingen

Het opnieuw inrichten van processen richt zich vooral op de identificatie en de verbeteringen van de processen. Uitgaande van de volgende invalshoeken²⁰:

- Kostenverlaging;

¹⁹ ISO Standards, ISO, 2012

²⁰ Herontwerp van bedrijfsprocessen, J.E. Poll, Boom Lemma, 2002, pagina 34, 35

- Kwaliteitsverbetering;
- Verkorting doorlooptijd.

§3.4 Administratieve organisatie en Interne controle

Voor het in kaart brengen van de processen is het van belang om de theorie hierover te weten. Voor dit onderdeel wordt aandacht besteed aan de administratieve organisatie en interne controle en aan de bestuurlijke informatievoorziening.

§3.4.1 Administratieve organisatie

Een goede informatievoorziening²¹ wordt voor het management van een onderneming steeds belangrijker in de tijd van nu. Het belang van goede informatievoorziening wordt vaak onderschat, tegenwoordig wordt steeds meer ingespeeld op de behoefte en belangen van het management.

Mocht de informatievoorziening niet juist zijn, kan dit tot de volgende gevolgen leiden:

- Het optreden van doublures in administratieve werkzaamheden;
- Het uitvoeren van overbodige werkzaamheden;
- Het optreden van vertragingen;
- Het verstrekken van onjuiste of onvolledige informatie.

Naast een inefficiënte werkwijze tast het ook de kwaliteit van de informatie voor het management aan. Op basis van onvolledige of onjuiste informatie bestaat de kans dat het management verkeerde besluiten neemt. Om dit te voorkomen is het belangrijk dat de kwaliteit van de informatievoorziening periodiek wordt beoordeeld en waar nodig wordt verbeterd.

Administratieve organisatie vormt samen met de maatregelen voor interne controle een groot onderdeel in de bestuurlijke informatievoorziening. Bestuurlijke informatievoorziening wordt als volgt omschreven; "Het omvat alle activiteiten met betrekking tot het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen, het doen functioneren en het beheersen van een organisatie evenals ten behoeve van het afleggen van verantwoording." (W. Leijnse e.a., Bestuurlijke informatievoorziening, p.16) Een correct en passende administratieve organisatie met hierin maatregelen opgenomen voor interne controle zijn een belangrijk onderdeel voor een betrouwbare bestuurlijke informatievoorziening. Voor het komen tot deze correct en passende administratieve organisatie is het belangrijk dat de typologie van de onderneming beschreven is. Dit heeft te maken met de invloed die de typologie heeft op administratieve organisatie en de daarin op te nemen maatregelen voor interne controle. De typologie van de Houweling Groep (Houweling Veiligheid) is beschreven in paragraaf 1.3 van dit adviesrapport.

§3.4.2 Interne controle

De interne controle wordt namens of door het management verricht. Het interne controlesysteem bestaat uit de samenstelling van elkaar ondersteunende maatregelen om na te gaan of de onderneming werkzaam is zoals het management dit voor ogen heeft. Interne controle²² is gericht op:

1. Gedelegeerde bevoegdheden;
2. Aanwezigheid, actualiteit en toereikendheid van kwalitatieve en kwantitatieve normen;
3. Aanwezigheid en beveiliging van waarden;
4. Effectiviteit en doelmatigheid van processen;
5. Betrouwbaarheid van gegevensverstrekking;
6. Toepassing van normen en maatregelen;
7. Naleving van wettelijke en interne voorschriften (o.a. procedures en instructies).

²¹ Bestuurlijke informatievoorziening, W. Leijnse, Noordhoff Uitgevers, 2011, pagina 14

²² Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel A, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2001, pagina 144

1. Gedelegeerde bevoegdheden

Controle technische functiescheiding is een controlemaatregel die samenhangt met het gebruik van gedelegeerde bevoegdheden. Controle technische functiescheiding is onder te verdelen in vijf functies. De functies worden als volgt benoemd:

- Beschikkende functie
- Bewarende functie
- Uitvoerende functie
- Registrerende functie
- Controlerende functie

Een uitgebreide uitleg van bovenstaande functies is te vinden in bijlage 4.

Controle technische functiescheiding kan omschreven worden als “Het creëren van belangentegenstellingen”. Ongewenste combinaties van de bovenstaande functies zijn: beschikken, bewaren en registreren. Om de doelstellingen te beoordelen zijn toetsingscriteria nodig. Toetsingscriteria voor gedelegeerde bevoegdheden zijn een taakbeschrijving, een bevoegdheidsinstructie en een parafenlijst.

2. Aanwezigheid, actualiteit en toereikendheid van kwalitatieve en kwantitatieve normen

Voorwaarden die gesteld worden aan het rapportagesysteem zijn:

- Helder en consistent
- Volledig en regelmatig
- Vergelijkbaarheid
- Analyses met betrekking tot de verschillen in begroting en werkelijkheid

3. Aanwezigheid en beveiliging van waarden

Beveiliging van waarden heeft te maken met de aanwezigheid en geschiktheid van de vijf functies. Een voorbeeld hiervan is het beveiligen van goederen en contant geld.

4. Effectiviteit en doelmatigheid van processen

De toetsingscriteria voor effectiviteit en doelmatigheid hebben te maken met wie en hoe de handeling wordt uitgevoerd, dit wordt vastgelegd in de taakbeschrijvingen, procedures en werkinstructies.

5. Betrouwbaarheid van gegevensverstrekking

De betrouwbaarheid van de gegevensverstrekking hangt af van de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking. Maatregelen die gericht zijn op de gegevensverwerking zijn:

- Maatregelen rond het verwerkingsproces (o.a. controle technische functiescheiding)
- Maatregelen in het verwerkingsproces (autorisatie, juistheid, volledigheid, tijdigheid)

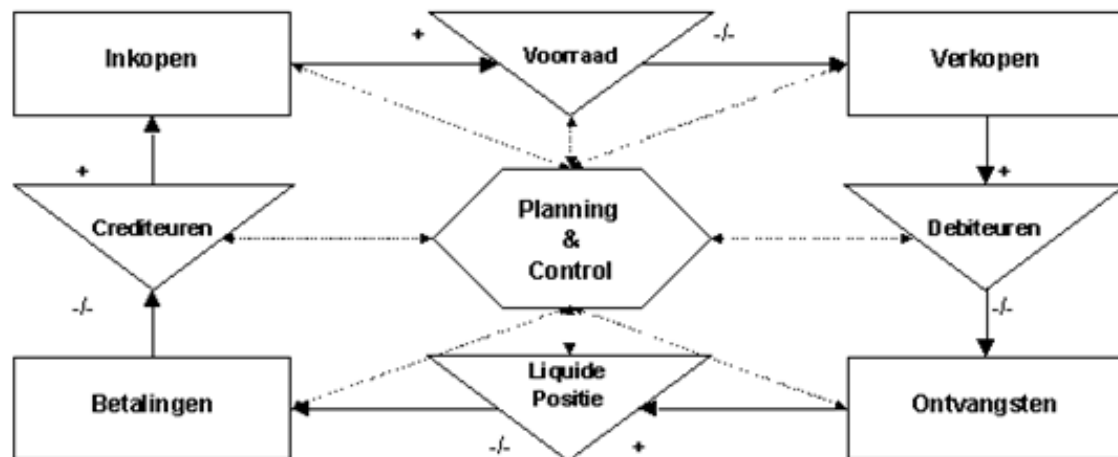
§3.4.3 Informatievoorziening

Veel ondernemingen maken in veel gevallen gebruik van kritische prestatie indicatoren (KPI's). Deze worden gebruikt als informatiebron voor het management om resultaten van de onderneming te kunnen meten en zo aan te sturen. Bij Houweling Veiligheid wordt op dit moment gebruik gemaakt van een tweetal KPI's. Dit zijn omzet en winstmarge. Voor de afgelopen jaren waren deze KPI's voldoende maar door de groei in de laatste jaren is het van belang dat op operationeel niveau de informatie goed beoordeeld blijft. Zo kan Houweling Veiligheid bijvoorbeeld bijhouden hoeveel zendingen retour komen en nagaan of hier een patroon in is te herkennen. Dit kan voor het management een KPI zijn voor de leveringskwaliteit.

§3.5 Waardenkringloop²³

Als de informatievoorziening en processen allemaal goed verlopen en zijn vastgelegd, kunnen diverse controles worden uitgevoerd op de geregistreeerde gegevens. Dit kan gedaan worden doormiddel van verbandcontroles. Houweling Veiligheid is een handelsonderneming. Bij een handelsonderneming zijn de processen inkoop, magazijn en/of logistiek en verkoop het belangrijkste en heeft hierdoor als kernmerk de waardenkringloop.

Waardenkringloopschema handelsbedrijf



Figuur 2 Waardenkringloopschema

In figuur 2 is het waardenkringloopschema weergegeven die geldt voor de handelsonderneming. Hierbij is het verband tussen de geld- en goederenstroom in beeld gebracht. Zoals in figuur 2 te zien is geeft het waardenkringloopproces inzicht in de hoofdprocessen van een onderneming. Naast het inzicht wordt ook de onderlinge samenhang getoond.

§3.6 Electronic Data Interchange

De mogelijkheid om in samenwerking met leveranciers te gaan werken met Electronic Data Interchange (EDI) brengt naar zeggen voor Houweling Veiligheid zowel tijd- als kostenbesparing met zich mee. Onderstaand is beschreven wat het begrip EDI inhoudt en welke voordelen het met zich meebrengt.

Electronic Data Interchange staat voor elektronische gegevens uitwisseling. EDI is in het kort de gegevens uitwisseling van computer naar computer tussen twee bedrijven. De data wordt in een zakelijk standaard elektronisch document verzonden. EDI vervangt de papieren documenten voor elektronische documenten.

Aan de hand van een in de praktijk voorkomend voorbeeld zal de tijdbesparing worden weergegeven. Als eerst zal stapsgewijs de papieren versie worden toegelicht:

- De besteller controleert het bestelsysteem;
- De besteller verwerkt de gegevens in het systeem zodat de inkooporder wordt aangemaakt;
- De besteller print de inkooporder en markeert de aflevergegevens;
- De besteller mailt de inkooporder naar de leverancier;
- De leverancier ontvangt de inkooporder en voert de inkoop in hun ordersysteem;
- De besteller verwerkt de orderbevestiging.

²³ Zicht op uw geldstroom van morgen, Businessissues, 2015

Dit verwerkingsproces neemt gemiddeld 3 dagen in beslag nemen, (hierbij wordt ervan uitgegaan dat alles vlot verloopt zonder het optreden van fouten).

Als er wordt gekeken naar de documentuitwisseling maar dan volgens EDI ziet het er stapsgewijs als volgt uit:

- De besteller controleert het bestelsysteem en maakt een inkooporder aan.
- Door de EDI software wordt een elektronische versie van de inkooporder gemaakt en verstuurd deze automatisch naar de leverancier.
- Het ordersysteem van de leverancier ontvangt de inkooporder en upload dit automatisch.

Dit verwerkingsproces duurt minder dan een uur.

Voordelen

Electronic Data Interchange brengt vier grote voordelen met zich mee, deze zijn als volgt:

1. Snellere document-overdracht
2. Verbeterde nauwkeurigheid; Gegevens hoeven niet handmatig ingevoerd of overgenomen te worden
3. Kostenbesparing; Er worden minder menselijke handelingen verricht (arbeid), minder correcties voor gemaakt fouten, verlenen van leverancierskorting (minder handelingen door de leveranciers)
4. Verbetering operationele efficiëntie; inzicht in de bedrijfscyclus, betere planning en verwerking, verbetering cashflow (betalingskortingen)

4. Het Inkoopproces

In dit hoofdstuk wordt het inkoopproces van Houweling Veiligheid uitgewerkt. De benodigde informatie is hiervoor verkregen van de manager en besteller. In paragraaf 4.1 wordt een korte theoretische beschrijving gegeven van het inkoopproces, aan de hand hiervan worden in paragraaf 4.2 de huidige (IST) procesactiviteiten omschreven, waarna in paragraaf 4.3 de knel- en verbeterpunten worden besproken. Tot slot wordt de gewenste situatie (SOLL) van de procesactiviteiten in paragraaf 4.4 bepaald.

§4.1 Inleiding

Om een duidelijk beeld te krijgen van het inkoopproces wordt door middel van deskresearch eerst de inkoopfunctie toegelicht waarna de procesactiviteiten benoemd worden en tot slot de informatiebehoeften.

§4.1.1 Inkoopfunctie²⁴

Voor het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten moet elke onderneming goederen inkopen. De in te kopen middelen kunnen worden verdeeld in drie hoofdgroepen:

1. Middelen om primaire en ondersteunende processen uit te kunnen voeren (gebouwen et cetera.)
2. Middelen in de vorm van goederen
3. Financiële middelen of faciliteiten

Door de activiteiten die Houweling Veiligheid verricht bevindt de onderneming zich in groep twee. De artikelen die ingekocht worden, worden voor een groot deel niet bewerkt/verwerkt maar in originele staat doorverkocht. Een klein aantal artikelen wordt op aanvraag van de klant los verpakt en voorzien van een 'kopkaart'. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd door Poortwerk een werkplaats voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De inkoopfunctie is een beschikkende functie. De inkoper gaat namens de onderneming verbintenissen aan met leveranciers. Naast het plaatsen van bestel/inkooporders is de inkoper ook verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg. De kwaliteit van de producten is bepalend voor het imago van de onderneming.

De bevoegdheid tot het inkopen van producten is vastgelegd in de taakomschrijving van de inkoper. Hierin worden eventuele beperkingen opgenomen. De volgende punten kunnen in de taakomschrijving zijn opgenomen:

- Welke categorieën producten ingekocht mogen worden;
- Wie welke inkoopacties mag uitvoeren;
- De te volgen richtlijnen en procedures.

§4.1.2 Procesactiviteiten²⁵

De gang van zaken in het operationele inkoopproces zijn onder te verdelen in verschillende fasen.

4.1.2.1 Impuls of initiatief tot inkopen

Elke inkoopactie start door een impuls tot inkopen of op initiatief van de inkoper zelf. Een impuls tot inkopen ontstaat door:

- Het (geautomatiseerde) voorraadbeheersingssysteem (aanvullen voorraad);
- Afdeling verkoop (specifieke klantorder);
- De inkoper.

²⁴ Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel B, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2012, pagina 150

²⁵ Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel B, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2012, pagina 157 t/m 163

4.1.2.2 Bestelaanvragen

Bij ontvangst van bestelaanvragen wordt door de inkoopafdeling gecontroleerd of de indienende persoon hiertoe bevoegd is. De inkoper moet beschikken over een zogenoemde autorisatietabel zodat bekend is wie mag bestellen en wat besteld mag worden.

4.1.2.3 Leverancierskeuze (waar nodig offerte aanvraag)

Als het om inkopen gaat waar contracten van lopen is de leverancier bekend. Wanneer geen contracten lopen worden waar nodig offertes opgevraagd om een leverancier te kunnen selecteren. Wanneer het gaat om het bestellen van artikelen uit het artikelbestand is in de meeste gevallen een vaste leverancier aangesteld.

4.1.2.4 Het bestellen

Doormiddel van het artikelbestand wordt bepaald bij welke leverancier de gevraagde producten worden ingekocht (van te voren is vastgesteld bij welke leverancier wordt ingekocht). Uit de gegevens van het inkooporderbestand worden door de computer (het softwareprogramma) de inkooporders gemaakt. Hierbij is het van belang dat de inkooporders doorlopend genummerd zijn. Na het bestellen is het van belang dat de volgende personen op de hoogte worden gesteld:

- Logistiek; zodat bekend is wanneer producten binnenkomen;
- De magazijnmeester; zodat bekend is wanneer welke producten binnenkomen;
- Eventueel de aanvrager (indien gewenst).

4.1.2.5 Goederenontvangst²⁶

De inkoopafdeling moet overtuigd zijn dat de inkooporders op de juiste wijze worden uitgevoerd door de leveranciers. Dit betekent dat ze op de hoogte gehouden moeten worden van de volgende drie punten:

- De ontvangstdatum van de bestelde producten
- De kwaliteit van de producten
- De geleverde hoeveelheid

Bij de daadwerkelijke goederenontvangst zijn de portier en het magazijn betrokken.

4.1.2.6 Retourzendingen

Wanneer bij goederenontvangst afwijkingen geconstateerd (kwantitatief en/of kwalitatief) worden tussen de bestelling en levering, moet de afdeling inkoop hierover ingelicht worden.

De inkoper kan beslissen om:

- Het retourneren van wat niet besteld is of wat van onvoldoende kwaliteit is;
- Contact op te nemen met de leverancier om aan te geven wat te weinig is geleverd.

De inkoper verzorgt de retour inkooporder.

4.1.2.7 Factuuraafhandeling

Vanuit functiescheiding wordt de uitvoering van de factuuraafhandeling verantwoord bij de financiële administratie. Bij prijzen die vaststaan in het artikelbestand kan de factuurcontrole door het gegevensverwerkend systeem worden uitgevoerd. Mochten er richtprijzen zijn opgesteld dan dient de factuur als eerste gecontroleerd te worden door de inkoopafdeling.

§4.1.3 Informatiebehoeften²⁷

De inkoper dient geïnformeerd te worden over:

1. Welke goederen ingekocht mogen worden ;
2. Hoeveelheidslimieten;

²⁶ Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel B, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2012, pagina 167 t/m 169

²⁷ Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel B, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2012, pagina 165 & 166

3. Bevoegde functionarissen voor bestelaanvragen;
4. Bijzondere situaties;
5. Realisatie doelstellingen.

Naast bovengenoemde informatie moet de inkoper beschikken over het volgende:

1. Het inkoopbeleid;
2. Interne gegevens over de verkoopontwikkeling en voorraadpositie;
3. Externe gegevens over de ontwikkelingen op de inkoopmarkt.

§4.2 Huidige situatie (IST)

Het inkoopproces bij Houweling Veiligheid wordt doormiddel van het ERP-systeem Unit4 Agresso verricht. Zoals weergegeven in de organogram (bijlage 2) van Houweling Veiligheid is in het belang van functiescheiding een splitsing in de taken van de inkoper en besteller. De bevoegde personen tot het inkopen van artikelen is de besteller van de businessunit. De besteller verricht zijn werkzaamheden vanuit de vestiging in Bleiswijk waar de showroom aanwezig is. De inkoper is het meest van de tijd aanwezig in Apeldoorn, waar een kleine showroom is gevestigd. Volgens de richtlijnen die vastgesteld zijn bij Houweling Veiligheid verzorgt de manager (de inkoper) de afspraken met de leveranciers en is de besteller verantwoordelijk voor het plaatsen van bestellingen. De huidige werkwijze van de handelingen die uitgevoerd worden voor het inkopen worden per activiteit beschreven. De huidige situatie is doormiddel van fieldresearch tot stand gekomen. De fieldresearch bestond uit gevoerde gesprekken, vragenlijsten en meeloop dagen met de besteller. In bijlage 5 zijn de interviewresultaten van zowel de inkoper als de besteller terug te vinden.

4.2.1 Initiatief tot inkopen

Het initiatief tot inkopen ontstaat aan de hand van de besteladvieslijst. De besteller van Houweling Veiligheid genereert deze besteladvieslijst dagelijks op vaste tijden. Dit gebeurt om 10.00 uur, 12.30 uur en om 15.00 uur. Deze besteladvieslijst wordt gebaseerd op het artikelbestand die aanwezig is. Het artikelbestand bestaat uit voorraadartikelen (het kernassortiment) en niet voorraadartikelen (het randassortiment). Het is vanzelfsprekend dat de niet voorraadartikelen niet op voorraad aanwezig zijn en dus besteld worden aan de hand van verkooporders. Bij de voorraadartikelen wordt gewerkt met een minimum- en maximumvoorraad. De keuze voor artikelen die op voorraad worden gehouden wordt bepaald door de inkoper in overleg met de verkoopafdeling. De besteladvieslijst wordt hierdoor gebaseerd op wat verkocht is en wat besteld is aan de hand van een verkooporder.

Artikelbestand

Maandelijks analyseert de besteller het artikelbestand. Dit is een soort gelijke analyse als de ABC-analyse. De termen die bij de analyse gebruikt worden zijn High Turnover Ratio (H-TOR), Medium Turnover Ratio (M-TOR) en Small Turnover Ratio (S-TOR).

Voor de H-TOR artikelen wordt een minimum en maximum hoeveelheid ingevoerd. Voor de M-TOR en S-TOR artikelen wordt geen voorraad aangehouden. Bij het uitvoeren van de analyse wordt naast de verkochte hoeveelheid ook gekeken naar het aantal klanten die de artikelen bestellen. Zo wordt een artikel pas geplaatst in de categorie H-TOR als meerdere klanten het artikel geregeld bestellen. Mocht een H-TOR artikel toch klant gebonden zijn, dan wordt door de verkoopafdeling contact opgenomen met de klant. Zo worden onder andere afspraken gemaakt over de opzegtermijn (mocht de klant willen stoppen met het artikel, moet dit tijdig worden aangegeven) en afname verplichting (de resterende voorraad dient verplicht te worden afgenomen). Het is aan de verkoopafdeling om dit eventueel contractueel vast te leggen met de klant. De inkoper legt de klantgebondenheid vast in Unit4 Agresso doormiddel van een notitie bij het desbetreffende artikel.

Uit de analyse van het artikelbestand wordt het stock-item van elk artikel bepaald (H-TOR, M-TOR, S-TOR, Incourant of Dead stock) door Unit4 Agresso. Deze formule is vooraf bepaald door de afdeling

Systeembeheer & ICT en vastgelegd in het systeem. Het stock-item kan niet handmatig aangepast worden.

Uit de analyse kan zo de "dode & incurante" voorraad herleid worden. De formules luiden als volgt:

- Incurante voorraad; $TOR \leq 0,2$ en $TOR > 0,01$ en $DLO > 120$
- Dode voorraad; $TOR \leq 0,01$ en $DLO > 120$

Hierin betekent TOR, Turn Over Ratio (aantal verkocht in 12 maanden) en DLO betekent, het aantal dagen sinds de laatste ontvangst.

Het komt regelmatig voor dat een artikel van status verandert. De opvallende artikelen met extreme afwijkingen zijn voor de besteller interessant om te analyseren. Voor H-TOR artikelen wordt nagegaan of er genoeg voorraad wordt aangehouden, er niet te vaak in kleine hoeveelheden besteld wordt en er wordt nagegaan of er door grote inkoophoeveelheden met korting ingekocht kan worden. Voor de "incurante & dode" voorraad wordt geanalyseerd of er een minimale voorraad wordt aangehouden. Mocht er een minimale voorraad staan ingegeven in het artikelbestand dan wordt dit per direct gewijzigd naar geen voorraad. De lijst van "incurante & dode" voorraad wordt regelmatig naar de verkopers gemaild zodat deze artikelen tegen een scherpe prijs aangeboden kunnen worden bij de klant. Als deze artikelen te lang blijven liggen wordt ervoor gekozen om een opkoper langs te laten komen.

4.2.2. Bestelaanvraag

Naast de besteladvieslijst die de besteller dagelijks genereert komt het geregeld voor dat de besteller e-mails ontvangt met de vraag of bepaalde artikelen besteld kunnen worden omdat een klant hier specifiek naar vraagt of omdat de verkoper dit graag in de winkel heeft liggen. Aan de hand hiervan worden ook de per e-mail aangevraagde artikelen besteld door de besteller. Iedere verkoper mag bestellingen plaatsen bij de besteller als het een verkooporder of sample aanvraag voor de klant betreft.

Door de twee aparte vestigingen waar klanten langskomen om artikelen af te halen, is geregeld e-mailverkeer of bepaalde artikelen van een leverancier bij de vestiging in Apeldoorn afgeleverd kunnen worden in Bleiswijk.

4.2.3 Leverancierskeuze (waar nodig offerte aanvraag)

Door het voeren van een aantal merken is Houweling Veiligheid automatisch verbonden met een leverancier. Hierdoor is vrijwel geen keuze qua leverancier mogelijk waar ingekocht gaat worden. Dit is mogelijk zodra van merk veranderd wordt. De selectie van leveranciers wordt in eerste instantie bepaald aan de hand van de behoeften van de klanten en/of verkoopkansen worden gezien in de artikelen die de leverancier aanbiedt. Mocht besteld gaan worden bij een nieuwe leverancier dan worden alle gegevens doorgegeven aan de afdeling financiën, die de nieuwe leverancier als crediteur aanmaakt in Unit4 Agresso. De prijzen van artikelen zijn per leverancier bekend doormiddel van de aangeleverde prijslijsten. De besteller heeft beperkte bevoegdheden om gegevens van de leverancier aan te passen. Zo mag de besteller het e-mailadres of het afleveradres aanpassen. Voor wijzigingen van het bankrekeningnummer of het franco leverbedrag moet de afdeling financiën ingeschakeld worden. Binnen Houweling Veiligheid zijn geen richtlijnen of criteria vastgesteld wanneer specifiek een offerte aangevraagd moet worden. Offertes worden opgevraagd bij leveranciers als het gaat om speciale aanvragen en als het gaat om grote of afwijkende bestelhoeveelheden. Gedacht moet worden aan het laten bedrukken van bedrijfskleding dat wordt uitbesteed aan een drukkerij of een grotere hoeveelheid maskers. De manager is bij elke aanvraag betrokken en weet hierin exact wat maximaal haalbaar is bij een leverancier. Offertes worden niet vastgelegd in Unit4 Agresso.

4.2.4 Het bestellen

Voordat de procesactiviteit bestellen wordt beschreven is het van belang om de verschillende soorten inkooporders die mogelijk zijn toe te lichten en de verschillende statussen die een inkooporder kan hebben binnen het inkoopproces aan te geven.

Soort inkooporders

Binnen het inkoopproces zijn diverse inkooporders te onderscheiden. De eerste keuze is het afleveradres. Hierin zijn twee mogelijkheden, namelijk de vestiging in Bleiswijk of Apeldoorn. In het systeem is de vestiging in Apeldoorn gedefinieerd als 0 en de vestiging in Bleiswijk als 1. Hierna wordt de afleverwijze bepaald. Hier zijn drie opties mogelijk. De eerste optie is een normale order (NO) waarbij de bestelling naar de desbetreffende vestiging wordt gestuurd waarna Houweling Veiligheid de gehele verkooporder verzameld en naar de klant toestuurde. Optie twee is een afhaalorder (AFH), dit houdt in dat de klant de desbetreffende artikelen komt ophalen in de winkel of showroom. De laatste optie is rechtstreeks (RCH) ook wel een droporder genoemd, hierbij worden de ingekochte artikelen direct door de leverancier afgeleverd bij de klant.

Status inkooporders

Door de verschillende handelingen die verricht worden aan een inkooporder krijgt deze elke keer een andere status. Zo kan zowel de inkoopafdeling als de verkoopafdeling in één oogopslag zien in welke fase de order zich bevindt. De verschillende statussen die een inkooporder kan hebben zijn als volgt:

- Wordt ingegeven: De order is nog niet definitief/verstuurd naar de leverancier, de order is nog in bewerking;
- Geblokkeerd: Het betreft hier droporders, deze zijn aangemaakt door de verkoopafdeling en moeten gefiatteerd worden door de besteller;
- Onderhanden: De inkooporder is naar de leverancier gestuurd (in behandeling);
- Afgeleverd: De artikelen van de inkooporder zijn binnen gekomen en als ontvangst geboekt;
- Afgehandeld: De ontvangen factuur is ontvangen, akkoord bevonden en staat klaar voor betaling.

4.2.4.1 Bestellen via besteladvieslijst

Na het genereren van de besteladvieslijst kan besteld worden bij de leveranciers. Alle artikelen in het artikelbestand zijn gekoppeld aan een leverancier doormiddel van een doorlopend artikelnummer die bij het aanmaken in het geautomatiseerde systeem wordt meegegeven. (Het artikelnummer is opgebouwd uit acht cijfers). Op de besteladvieslijst zoals bijgevoegd is in bijlage 6 per crediteur het totaalbedrag te zien wat aan productwaarde nodig is om te bestellen. Het franco leverbedrag dat is ingevoerd per crediteur is het minimumbedrag waar besteld voor moet worden om geen vrachtkosten in rekening gebracht te krijgen.

Na het selecteren van een specifieke leverancier kan ingezoomd worden op de artikelen die volgens de besteladvieslijst besteld moeten worden. De besteller controleert of geen opvallende of rare artikelen/hoeveelheden worden aangegeven. Na controle worden alle regels geselecteerd en doorgezet naar een inkooporder. Mocht besteld worden bij een leverancier onder het franco leverbedrag dan geeft het systeem automatisch een melding. De melding moet bevestigd worden om de order definitief aan te maken. (Alleen in opdracht van de manager mag onder het franco leverbedrag besteld worden.) De inkooporder staat nu in het systeem en heeft de status "wordt ingegeven". Na het doorlopen van alle leveranciers gaat de besteller naar de optie 'Inkooporders' in het systeem. Op de kop van de inkooporder wordt de juiste inkoper geselecteerd en het betreffende aflevermagazijn. Hierna wordt per artikelregel in de inkooporder de gewenste leverdatum ingegeven. Na deze aanpassingen wordt de order definitief doorgezet. Bij het doorzetten kan gekozen worden om de order fysiek te printen of via de e-mail te verzenden. De optie voor het e-mailen staat automatisch ingesteld. In het geautomatiseerde systeem wordt de order direct naar de leverancier gemaild. De order krijgt nu de status "onderhanden".

Analyse transportkosten leveranciers

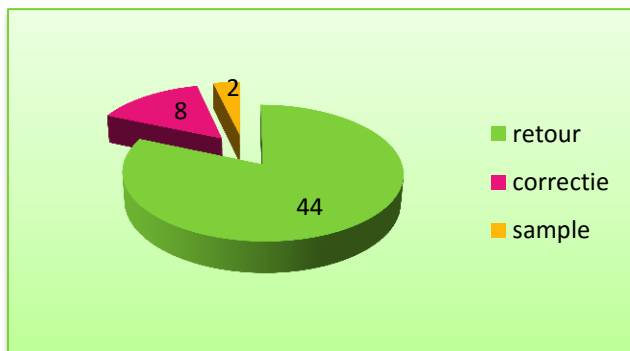
Zoals aangegeven worden alleen transportkosten in rekening gebracht als onder het franco leverbedrag besteld wordt. Voor de analyse van de in rekening gebrachte transportkosten zijn de orders van het eerste kwartaal 2016 geselecteerd waarna er twee criteria zijn toegevoegd;

1. De orders waarbij onder het franco leverbedrag is besteld;
2. Orders waarbij transportkosten in rekening zijn gebracht.

De analyse bestaat uit 235 inkooporders. Bij 76 van deze orders zijn geen transportkosten in rekening gebracht en bij de andere 159 wel. Vanuit deze splitsing is een verdere analyse uitgevoerd.

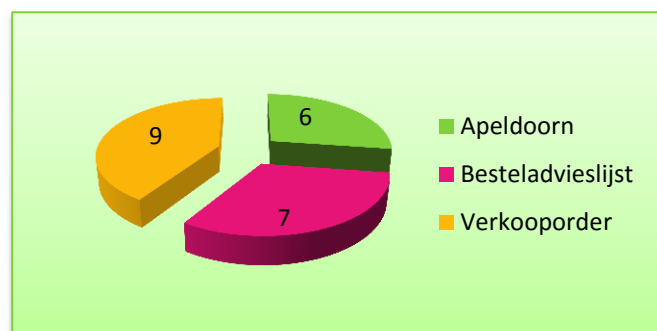
Orders zonder transportkosten

De 76 orders waarbij geen transportkosten in rekening zijn gebracht zijn verdeeld naar een logische of niet logische reden. Zo zijn in figuur 3 de orders weergegeven met een logische redenen voor het niet in rekening brengen van de transportkosten. Het aantal retour orders wordt veroorzaakt door niet-voorraadartikelen die besteld worden voor klanten en die deze artikelen weer terug sturen. Houweling Veiligheid heeft met haar leveranciers afspraken vastgelegd over de termijn waarin artikelen retour gestuurd mogen worden. De correcties hebben te maken met wijzigingen of foutieve leveringen.



Figuur 4: Geen logische reden geen transportkosten →

← Figuur 3: Logische reden geen transportkosten



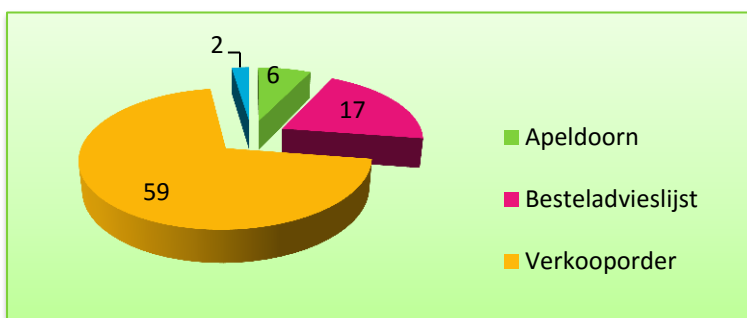
Figuur 4 heeft betrekking op de orders waarbij geen transportkosten in rekening zijn gebracht zonder logische reden. Hierin is een splitsing gemaakt naar ordersoort. Apeldoorn heeft betrekking op de leveringen voor de vestiging in Apeldoorn, de besteladvieslijst is bestemd voor het magazijn in Bleiswijk en bij verkooporders gaat het om een inkooporder die gekoppeld is aan een verkooporder. Bij alle orders is besteld onder het franco leverbedrag waardoor er normaliter transportkosten berekend worden.

Orders met transportkosten

De orders waarbij transportkosten in rekening zijn gebracht zijn verdeeld naar een logische of niet logische reden. Zo zijn in figuur 5 de soort orders weergegeven waarvoor transportkosten in rekening worden gebracht. Bij alle 83 orders is besteld onder het franco leverbedrag. Hierdoor is het akkoord dat de leverancier transportkosten doorberekend. De verkooporders zijn gekoppeld aan een inkooporder, de in rekening gebrachte transportkosten kunnen doorberekend worden aan de klant. 17 orders zijn geplaatst aan de hand van de besteladvieslijst, in eerste instantie wordt gestreefd om te bestellen boven het franco leverbedrag.

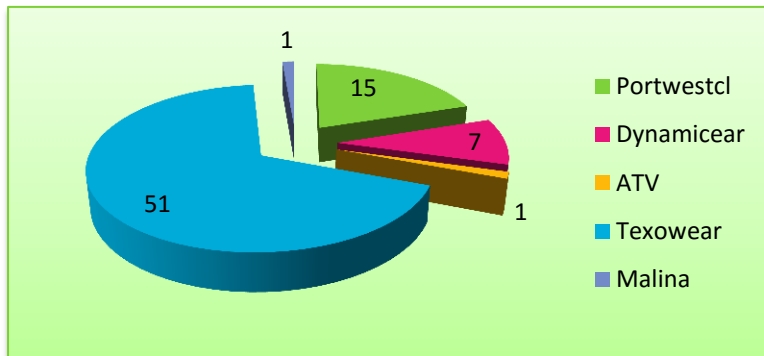
Het kan voorkomen dat bij een kleine leverancier op kort termijn niet boven het franco leverbedrag, de besteller besluit dan om toch te bestellen omdat hier backorders aan gekoppeld zijn.

Figuur 5 Logische reden wel transportkosten



Figuur 6 heeft betrekking op de orders waarbij transportkosten in rekening zijn gebracht zonder dat hier een logische reden voor is. Bij alle orders wordt besteld boven het aangegeven franco

leverbedrag. Uit het onderzoek blijkt dat bij Portwest, Dynamicear en Malina geen franco leverbedrag is ingegeven in het systeem. Bij Texowear en ATV is een franco leverbedrag ingegeven maar worden wel transportkosten inrekening gebracht. Hiervoor zal contact opgenomen moeten worden met de leverancier waarom dit gebeurt. Met name bij Texowear is dit opvallend. Daarnaast zal het franco leverbedrag van de leveranciers jaarlijks geüpdatet moeten worden in het systeem om zo optimaal te kunnen werken.



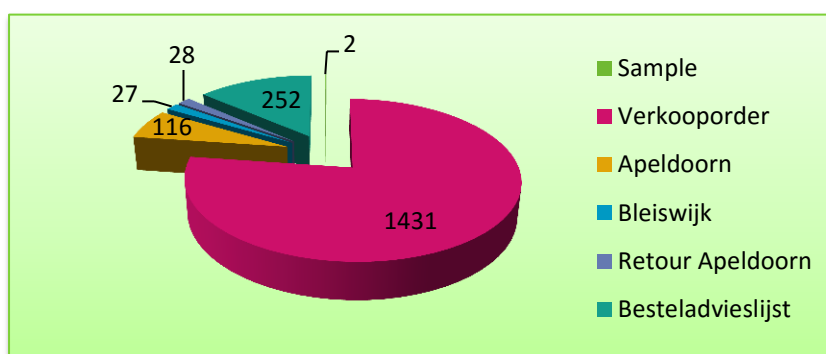
Figuur 6: Geen logische reden voor transportkosten

4.2.4.2 Losse bestellingen

Voor de per e-mail ontvangen bestellingen van de verkoopafdeling wordt een gehele nieuwe inkooporder door de besteller aangemaakt. De inkooporders worden genummerd doormiddel van een geautomatiseerd doorlopend nummersysteem.

De manager van Houweling Veiligheid, de medewerker verkoopbinnendienst en assistent medewerker verkoopbinnendienst zijn alle drie bevoegd om inkooporders in het systeem in te voeren. Die zijn gekoppeld aan een verkooporder of het betreft een sample order. Deze inkooporders krijgen de status "geblokkeerd". In bijna alle gevallen (uitzonderingen buiten beschouwing gelaten) gaat het om droporders. De besteller ziet deze geblokkeerde inkooporders in het systeem staan en controleert deze. Na controle van de besteller wordt de inkooporder akkoord bevonden en vrijgegeven. De inkooporder krijgt nu de status "onderhanden".

In figuur 7 is weergegeven wat voor soort orders zijn geplaatst door de vestiging Apeldoorn in 2015. Dit zijn orders die ingevoerd zijn door de medewerkers Verkoop Binnendienst, Buitendienst en de manager. Van alle orders die ingevoerd zijn krijgt de besteller dagelijks een e-mail (bijgevoegd als bijlage 7) met hierin vermeld welke inkooporders nog gefiatteerd moeten worden. Voor de inkooporders waar een verkooporder aangekoppeld is doorloopt de besteller bovenstaande stappen. Dit is eigenlijk niet noodzakelijk en de taak van de leverancier om hier op te letten. Er kan bij de afdeling IT & Systeembeheer nagevraagd worden of een afwijkend afleveradres met rode letters weer te geven.



Figuur 7: Aantal geplaatste orders

4.2.5 Bevestiging inkooporder

Alle ingevoerde inkooporders moeten bevestigd worden door de leverancier om deze verder te kunnen verwerken in het systeem. Zoals op de inkooporder die naar de leverancier gestuurd is, staat

aangegeven dat de leverancier de order moet bevestigen binnen één dag. Een voorbeeld van een inkooporder is bijgevoegd in bijlage 8. Tussen de drie bestelmomenten door worden de binnengekomen orderbevestigingen verwerkt door de besteller.

4.2.6 Goederenontvangst

Alle bestelde artikelen worden fysiek ontvangen en opgeslagen in het magazijn. De verrichte werkzaamheden van het magazijn worden toegelicht in hoofdstuk 5 ‘Het magazijnproces’. De rechtstreekse orders ook wel droporders genoemd komen niet fysiek binnen in het magazijn van Houweling Veiligheid. De bestelde artikelen worden direct bij de klant afgeleverd. Hier wordt geen pakbon van ontvangen als bewijs van levering. Voor deze orders moet de goederenontvangst wel verwerkt worden in het systeem om uiteindelijk de inkoopfactuur te kunnen verwerken. Voor de afhandeling van deze orders wordt twee keer per week een zo geheten droporderlijst gegenereerd uit Brio. Deze lijst toont per leverancier de droporders. In Unit4 Agresso wordt gekozen voor de optie goederenontvangst. Als eerste wordt de desbetreffende leverancier geselecteerd, waarna de op de lijst getoonde inkoopordernummers worden ingevoerd. Alle artikelregels die betrekking hebben op dit inkoopordernummer tot op de dag van gisteren worden apart toegevoegd. Nadat alle artikelregels zijn toegevoegd wordt de goederenontvangst bevestigd. Na het bevestigen is de pakbon definitief verwerkt en is de status van de inkooporder veranderd in “afgeleverd”.

In bijlage 9 is de gehele analyse van de leveringssnelheid per leverancier weergegeven. De analyse heeft betrekking op de inkooporders van het eerste kwartaal 2016. Hiervan is de goederenontvangst verwerkt tot en met 9 mei 2016. Uit de analyse blijkt dat tien leveranciers vier dagen of langer doen over het afleveren van de bestelling. Totaal leveren 33 leveranciers de bestellingen binnen 3 dagen. Voor een aantal inkooporders wordt een vastgestelde leverdatum ingevoerd omdat een klant het bestelde artikel niet voor een bepaalde tijd geleverd wil hebben. Door de ingevoerde leverdatum mag verwacht worden dat ook de leverancier zich houdt aan deze leverdatum. Uit de analyse blijkt echter dat dit niet zo is. Het kost Houweling Veiligheid hierdoor opslagruimte om dit artikel op voorraad te houden. Het gemiddeld aantal dagen kan per leverancier door één levering erg beïnvloed worden. Na verdieping op extreme uitschieters per ontvangstnummer blijkt dat in bijna alle gevallen betrekking heeft op kleding of schoenen. Het kan voorkomen dat de leverancier deze ook niet op voorraad heeft en ze nog geproduceerd of vervoerd moeten worden (dit zorgt voor flinke vertraging voor de levering).

4.2.7 Retourzendingen

Het artikelassortiment bestaat voor een groot deel uit schoenen en kleding. Het komt regelmatig voor dat niet voorraadartikelen in meerdere maten besteld wordt en dat de klant een van de maten retourneert. Bij retour gekomen artikelen kijkt de besteller zelf of het een artikel is dat eventueel nog in de winkel of showroom verkocht kan worden, mocht dit niet zo zijn dan noteert de besteller het retour gekomen artikel. (Per leverancier wordt dit apart op papier bijgehouden.)

Als er een aantal artikelen genoteerd staan neemt de besteller per e-mail contact op met de leverancier of de betreffende artikelen nog retour gestuurd mogen worden. Na akkoord van de leverancier wordt een credit inkooporder in het systeem gezet door de besteller.

De artikelen die in verkeerde staat binnenkomen worden door de magazijnchef geweigerd en de gehele zending wordt terug gestuurd met de transporteur. De magazijnchef meldt dit per e-mail inclusief foto's van de zending bij de besteller. De besteller handelt dit verder af met de leverancier. De klachten aan de inkoopzijde worden op dit moment niet geregistreerd in het Klachtenregistratiesysteem. Hierdoor is geen rapportage mogelijk. Klachten worden op dit moment vastgelegd in de notitie van het artikel in de betreffende inkooporder.

4.2.8 Factuuraafhandeling

Vanuit het oogpunt op functiescheiding wordt de factuuraafhandeling verricht door de afdeling Finance & Control. Zowel het in ontvangst nemen, registreren en betalen van de facturen vindt plaats op deze afdeling. Alle facturen worden digitaal opgeslagen en gekoppeld aan de desbetreffende inkooporder. Mocht een verschil geconstateerd worden tussen de inkooporder en de factuur zet de medewerker Finance & Control een notitie in de inkooporder met de oorzaak van blokkade en als laatst wordt een verzoek tot fiatteren geplaatst bij de besteller.

Dagelijks ontvangt de besteller een e-mail als er nog te fiatteren inkooporders open staan waar nog actie op dient te worden ondernomen. Dit is door de afdeling Systeembeheer & ICT ingesteld.

Processchema inkoopproces

Het inkoopproces van het ontvangen van de impuls tot inkopen tot en met de status onderhanden zodat de medewerker Warehouseadministratie de goederenontvangst administratief kan registreren is weergegeven in een processchema. Deze is te vinden in bijlage 11 (legenda met gebruikte symbolen is bijgevoegd in bijlage 10). Hierin is stapsgewijs te zien welke handelingen de besteller verricht.

§4.3 Knelpunten/verbeterpunten

De besteller en manager zijn binnen het inkoopproces de meest invloedrijke personen en daarom is gekozen om een aantal dagen mee te werken met de besteller en contact te hebben met de manager. Door de analyse van de procesactiviteiten in de huidige situatie zijn diverse knel- en verbeterpunten naar voren gekomen. De geconstateerde punten worden elk apart behandeld. Voor de uitwerking hiervan zijn naast de gevoerde gesprekken met de inkoopafdeling ook gesproken met de afdeling Financiën en Systeembeheer & ICT. De interviewresultaten hiervan zijn uitgewerkt in bijlage 12.

4.3.1 Bestelmomenten

Op dit moment wordt drie keer per dag een besteladvieslijst gegenereerd, waardoor direct op de vraag van de klant wordt ingespeeld. De handelingen die uitgevoerd moeten worden om daadwerkelijk te bestellen nemen flink wat tijd in beslag. Gekeken zou kunnen worden of bij grote leveranciers minder frequent besteld kan worden²⁸. Zoals aangegeven wordt intern onderzoek gedaan naar de bestelmomenten bij grote leveranciers. Naar verwachting zal dit één keer per twee weken gebeuren. Op dit moment wordt veel bepaald aan de hand van het franco leverbedrag van de leverancier. Niet alleen hier zou naar gekeken moeten worden maar ook naar de kosten van arbeid en opslag. Bij minder bestelmomenten kost het naast de besteller ook de magazijnmedewerkers minder handelingen. Mogelijkheden om te werken met Electronic Data Interchange (EDI) zou hier ook een groot voordeel zijn. De uitwerking voor het in gebruik nemen van EDI is uitgewerkt in hoofdstuk 7.

In paragraaf 4.3.11 is het voordeel voor het hanteren van vaste leverdagen per leverancier beschreven. Het bepalen van een vaste leverdag per leverancier heeft grote invloed op de bestelmomenten voor de besteller. Zo heeft het geen nut om één dag na de vaste leverdag van een leverancier opnieuw te bestellen ook al is het franco leverbedrag behaald. In overleg met de leverancier wordt bepaald wanneer de inkooporder uiterlijk aangeleverd moet zijn, wil de bestelling nog met de eerst volgende levering meegaan.

4.3.2 Aanpassingen ERP-systeem

Door de afdeling Systeembeheer & ICT zou naar de volgende mogelijkheden gekeken kunnen worden zodat de handelingen in Unit4 Agresso efficiënter verlopen. De volgende aanpassingen zorgen voor tijdsbesparing:

- Het invoeren van de afleverdatum per inkooporder in plaats van per artikelregel. De afleverdatum moet op dit moment per artikelregel aangepast worden;

²⁸ Intern lopend project

- Verplicht ingeven van een franco leverbedrag; Bij de instellingen op de crediteurenkaart zou dit een verplicht veld moeten zijn. (0 euro is ook een waarde, mocht een leverancier niet aan verzendkosten doen) Bij een aantal leveranciers is geen franco leverbedrag ingevoerd terwijl dit wel van toepassing is, bij dezen weet de besteller zelf wat het franco leverbedrag is;
- Rood weergegeven van een afwijkend afleveradres, het betreft hier droporders die de besteller fiatteert.

4.3.3 Instellingen inkoper

Per leverancier is een vaste inkoper vastgesteld. De huidige besteller bestelt bij elke leverancier behalve bij Dunlop. Dit is een leverancier van laarzen, deze artikelen zijn seizoensgebonden. De verkoopafdeling heeft op dit gebied meer inzicht en weet de ontwikkelingen exact op dit gebied. Volgens de manager kan hierdoor precies ingespeeld worden op de grillige en lange levertijden. In het belang van functiescheiding zou de besteller artikelen moeten inkopen bij Dunlop in plaats van de inkoper (manager). Intern wordt hierover gecommuniceerd, daarnaast heeft Hoofd Inkoop bepaalt dat de manager niet meer mag inkopen. Voor alle leveranciers zou de huidige besteller als vaste inkoper ingesteld moeten staan. In werkelijkheid is dit niet zo. De besteller moet dit per dag een aantal keer aanpassen. Deze aanpassing leidt tot zowel een tijd- als kostenbesparing. Onderstaand is uitgewerkt wat voor positief voordeel dit oplevert, hierbij is gebruik gemaakt van de actuele leverancierslijst. Hierin zijn alle leveranciers weergegeven met het aantal geplaatste order in 2015 en de naam van de gekoppelde inkoper. Het leveranciersbestand van Houweling Veiligheid bestaat uit totaal 69 leveranciers. Bij 31 leveranciers is de naam van de besteller als standaard gekoppeld. In bijlage 13 is de leverancierslijst weergegeven met de leveranciers waarvan de inkoopernaam verkeerd is gekoppeld. Het aantal orders in 2015 waarvan de besteller de 'inkoper' heeft moeten wijzigen is in totaal 2.847. Na een tijdsmeting is gebleken dat de besteller gemiddeld zes seconden bezig is met het ingeven van de juiste inkoper.

Door de constatering uit de meting leidt de aanpassing van de ingestelde inkoper tot een tijdsbesparing van 17.082 seconden. Exact bepaald naar uren bespaart het de besteller 4 uur, 44 minuten en 42 seconden op jaarbasis (284,7 minuten)

De besparing in tijd is een positief voordeel voor de besteller, zo wordt tijd bespaard om te besteden aan andere werkzaamheden. Voor de businessunit Houweling Veiligheid is het van belang om deze tijdsbesparing uit te drukken in euro's zodat het financiële voordeel getoond wordt. Met de tijdsbesparing wordt €128,12 bespaard qua loonkosten. Om de besparing in loonkosten uit te drukken wordt gerekend met €0,45 cent per minuut. Dit is een indicatie van de Assistent Controller.

4.3.4 Bestelniveau

Voor de voorraadartikelen is in het systeem een minimum- en maximumvoorraad ingegeven. Op dit moment is iedereen bevoegd om dit aan te passen. Zo houdt de besteller zelf rekening met zomer- en winterartikelen. Hierbij kijkt de besteller naar de maandelijkse voorraadprognose van het afgelopen jaar. De besteller heeft geen weet van de wensen/behoefte van de klant, dit heeft de verkoopafdeling wel. Hierdoor zal meer overleg moeten plaats vinden tussen inkoop en verkoop.

4.3.5 Ontvangen orderbevestigingen

De besteller ontvangt dagelijks een groot aantal orderbevestigingen of bevestigingen met een gewijzigde leverdata. Het bestellen en beantwoorden van e-mails neemt een groot deel van de dagelijkse tijd in beslag waardoor het registreren van de orderbevestigingen achter komt te liggen. Hierdoor is de informatievoorziening in het systeem niet up-to-date.

4.3.6 Registratie informatie

De Houweling Groep heeft als doelstelling om 'Paperless' te werken en zoveel mogelijk te digitaliseren. Hier is in het inkoopproces op een aantal punten nog winst te behalen.

- Artikelen die geretourneerd moeten worden naar de leveranciers worden nu per leverancier op een post-it bijgehouden. Dit kan zoek raken of leiden tot verwarring. Zo zou bijvoorbeeld gewerkt kunnen worden met een Excelbestand waarin dit wordt geregistreerd. Hierbij kan het credit inkoopordernummer, artikelnummer, omschrijving, aantal, inkoopprijs, retourdatum, bevestiging leverancier et cetera worden vastgelegd. Door het digitale overzicht kan de besteller elke week het overzicht met behulp van een filter selecteren per leverancier en als Pdf-bestand e-mailen naar de leverancier voor bevestiging retourneren.
- Klachten of manco's worden niet in alle gevallen vastgelegd, mocht het vastgelegd worden is dit in de notitie van de betreffende inkooporder. Alleen extreme gevallen naar mening van de besteller worden bijgehouden. Hierdoor is het niet mogelijk om rapportages te maken.

Huidige klachtenregistratie

Binnen de Houweling Groep wordt gewerkt met een door de onderneming ingericht klachtenregistratiesysteem. Hierin worden allerlei soorten klachten geregistreerd waarna er vanuit Brio diverse rapportages gegenereerd worden. Op dit moment werken de kwaliteitsmanager en de medewerker Warehouse met dit systeem. De kwaliteitsmanager registreert de klachten voor Houweling Internationaal en de medewerker Warehouse registreert dit voor Houweling Veiligheid. Op dit moment worden alleen de klachten geregistreerd wat verkeerd gaat bij het uitleveren (magazijn), hierbij moet gedacht worden aan verkeerde leveringen, manco's en verkeerde kwaliteit. Klachten die ontstaan in het inkoopproces worden op dit moment niet geregistreerd in het klachtenregistratiesysteem. De klachten aan de inkoopkant worden door de besteller genoteerd in de notitie van de desbetreffende inkooporder.

4.3.7 Retourzendingen

Inkomend

Leveringen die deels beschadigd zijn of niet in goede staat zijn geleverd worden direct door de medewerker Warehouseadministratie geweigerd en teruggestuurd. In dit geval worden de artikelen die kwalitatief wel goed zijn ook geretourneerd. Dit levert vertraging op voor het uitleveren van de bestelde artikelen. De besteller moet direct geïnformeerd worden om contact op te kunnen nemen met de leverancier om aan te geven wat beschadigd is en dus niet in ontvangst wordt genomen. De medewerker Warehouse mag dus niet zelf beslissen of een gehele levering geweigerd wordt. De communicatie tussen de besteller en medewerker Warehouse is van groot belang in het ontvangstproces.

Uitgaand

De artikelen die retour worden gestuurd naar de leverancier zullen zoals ook wordt aangegeven in het verkoopproces op een manier worden uitgevoerd. Op dit moment worden de retourartikelen in Apeldoorn één op één verwerkt terwijl de besteller in Bleiswijk een aantal artikelen opspaat waarna een creditinkooporder wordt aangemaakt. Er zal overlegd moeten worden welke werkwijze gehanteerd wordt zodat hier richtlijnen voor vastgesteld kunnen worden.

4.3.8 Rechtstreekse orders

Een droporder (RCH) wordt niet net zoals een normale order direct gemaild door het systeem maar eerst afgedrukt, waarna de besteller het gewijzigde afleveradres markeert en vervolgens scant en e-mailt naar de leverancier. Volgens de besteller is het zo extra duidelijk voor de leverancier dat er op een ander adres afgeleverd moet worden. De afdeling Systeembeheer & ICT zou kunnen kijken naar de mogelijkheid om een inkooporder als Pdf-bestand op te slaan zodat deze als bijlage verstuurd kan worden in de e-mail. Het instellen van een standaard mail hiervoor scheelt al een aantal handelingen. De besteller hoeft in Outlook alleen het juiste e-mailadres in te geven en de inkooporder toe te voegen.

Opvallend is hierin dat de handtekening van de besteller afwijkt van de andere medewerkers van Houweling Veiligheid, dit wordt aangegeven bij de afdeling Marketing & Communicatie.

4.3.9 Goederenontvangst

Als gekeken wordt naar functiescheiding mag de besteller geen goederenontvangst verrichten. De theorie beschrijft dat bestellen en ontvangen niet door één persoon verricht mag worden. Dit biedt de besteller de mogelijkheid tot het invoeren van inkooporders voor eigen doeleinden, deze te ontvangen en zo de factuur betaalbaar te stellen. De besteller mag niet bevoegd zijn in Unit4 Agresso om goederenontvangsten administratief te verwerken. De gehele administratie goederenontvangst moet verricht worden door de medewerker Warehouseadministratie. De interne applicatiebeheerder heeft de beschikking om de rechten per gebruiker aan te passen.

Naast de orderbevestigingen ontvangt de besteller van een aantal leveranciers een digitale pakbon via de e-mail. De besteller controleert de geleverde artikelen met de inkooporder. Deze controle is onnodig omdat de medewerker van het magazijn dit bij het verwerken van de goederenontvangst doet. De besteller moet bij de leveranciers aangeven dat de pakbonnen gemaild kunnen worden naar het e-mailadres van de medewerker Warehouseadministratie.

4.3.10 Communicatie

De communicatie tussen de inkoop- en verkoopafdeling is niet slecht echter zijn een aantal punten die hierin opvallen. Zo is elke afdeling gefocust op zijn eigen belangen, de verkoopafdeling wil dat alle benodigde artikelen zo snel mogelijk worden besteld met het liefst een grote voorraad terwijl de inkoopafdeling zich wil houden aan het franco leverbedrag en een minimale benodigde voorraad wil aanhouden. Tegenstrijdige belangen levert in veel gevallen een spanningsveld op dat voor de bedrijfsuitvoering goed is. Hierin komen assertiviteit (de wens om eigen doel te realiseren) en coöperativiteit (soepel laten verlopen van het proces) naar voren. Binnen Houweling Veiligheid is geen duidelijke richtlijn wanneer iets dringend besteld moet worden. De besteller ontvangt geregeld e-mails om met spoed artikelen te bestellen. De besteller plaats de "spoedbestelling" zonder reactie te geven naar de betreffende verkoper dat onder het franco leverbedrag besteld wordt waardoor mogelijk transportkosten door de leverancier in rekening wordt gebracht. De besteller is niet aanwezig bij de verkoopvergadering. Het vaststellen van een richtlijn voor het aantal dagen dat een backorder open mag staan op de besteladvieslijst is van belang. Aan de hand van deze richtlijn weet de besteller wanneer besteld mag worden onder het franco leverbedrag als het een backorder betreft.

4.3.11 Fiantering

Als een verschil geconstateerd wordt tussen de inkooporder en de ontvangen factuur kan de afdeling Financiën de factuur niet afstemmen. De medewerker Finance & Control die de facturen afstemt geeft dit aan doormiddel van het plaatsen van een fianteringsmelding bij de besteller. De besteller zou bij het ontvangen van een fianteringsmelding dezelfde week nog het verschil moeten onderzoeken zodat de factuur betaalbaar gesteld kan worden. Echter komt het geregeld voor dat de besteller geen tijd heeft om de facturen te fianteren wat als gevolg heeft dat de factuur open blijft staan en niet betaald kan worden. Soms controleert de besteller de lijst met nog te fianteren facturen of er een factuur dringend gefiatteerd moet worden. Dit zou niet de werkwijze moeten zijn.

Analyse fiantering

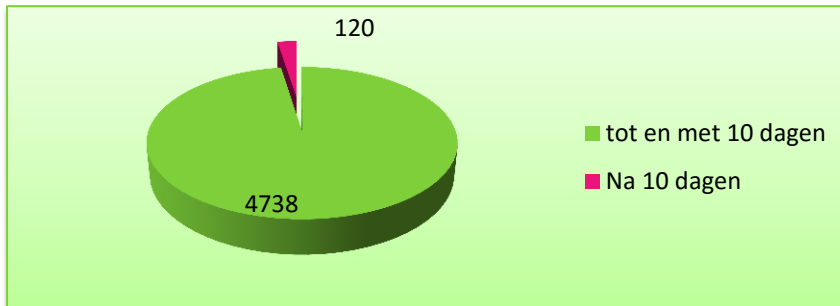
Voordat een factuur betaald kan worden, moet deze eerst afgestemd worden tegen de juiste inkooporder. Deze afstemming is geheel digitaal (geen enkele factuur wordt aan de hand van de papierenversie ingeboekt). Voordat de fianteringsanalyse uitgevoerd kan worden is een toelichting van de werkwijze noodzakelijk. In Unit4 Agresso wordt een drietal data geregistreerd:

1. Factuurdatum (staat vermeld op de factuur);
2. Datum waarop de factuur is afgestemd in Unit4 Agresso;

3. Datum waarop de laatste fiatting heeft plaats gevonden zodat de factuur klaar staat voor betaling.

Van alle facturen die ontvangen worden zijn de facturen geselecteerd van de leveranciers waaraan een inkooporder is gekoppeld.

In figuur 8 is weergegeven binnen hoeveel dagen een factuur afgestemd wordt. Echter is deze weergave niet heel bruikbaar doordat hierbij het verschil in dagen wordt weergegeven tussen de factuurdatum en datum van afstemming. De post afhandeling/verwerking zowel extern als intern speelt hierin een belangrijke rol.



Figuur 8: Afstemming orders

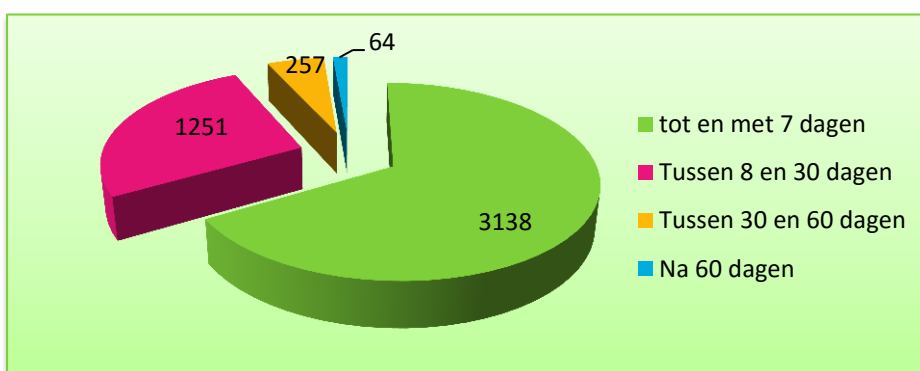
Uit de analyse kan wel geconcludeerd worden dat van 120 facturen een kopie is opgevraagd doordat het origineel niet is ontvangen door de afdeling Financiën.

Fiatting medewerker Finance & Control

In de optimale situatie kan de medewerker Finance & Control de ontvangen facturen direct afstemmen en fiattingen zonder problemen. Echter is dit in de praktijk niet zo, de medewerker Finance & Control zet ongeveer 70% van de facturen ter fiatting bij de besteller. De geconstateerde knelpunten hierin zijn:

- Prijsverschillen;
- Verschil in aantallen;
- Het ontbreken van een inkooporder voor een ontvangen factuur.

In figuur 9 is het aantal orders weergegeven waarbij de medewerker Finance & Control de factuur zelf heeft kunnen afstemmen/fiattingen. Deze zijn gecategoriseerd naar het aantal dagen van fiatting. (Het aantal dagen van fiatting wordt bepaald vanaf de datum dat de factuur afgestemd is).



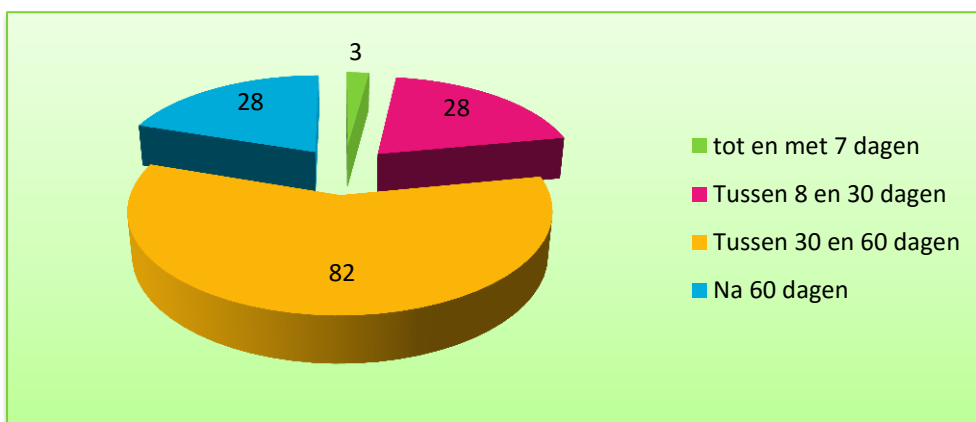
Figuur 9: Fiatting orders afdeling Financiën

De medewerker Finance & Control doet gemiddeld 10 dagen over het afstemmen/fiattingen van één inkoopfactuur. Uit verdere analyse blijkt dat van de facturen die pas na 60 dagen gefiatteerd konden worden, hiervan 42 worden veroorzaakt door een drietal leveranciers. Naar aantal orders is dit respectievelijk Fristads Kansas Workwear B.V., Tricorp Textiles Europe en 3M Nederland BV. Met deze leveranciers zal doormiddel van gesprekken gezocht moeten worden naar een oplossing. Als een factuur in zijn geheel afgestemd en gefiatteerd is, wordt deze betaalbaar gesteld binnen de betaaltermijn die de leverancier aangeeft.

Fiattring besteller

Als de medewerker Finance & Control de factuur niet kan fiattringen wordt een verzoek tot fiattring geplaatst bij de betreffende besteller. De besteller van Houweling Veiligheid vermeldt zijn bevindingen in de inkooporder en zet de factuur weer terug bij de medewerker Finance & Control voor algehele afstemming/fiattring zodat de factuur in een betaalbatch kan worden opgenomen. Unit4 Agresso registreert de laatste gebruiker die de factuur fiatteert, hierdoor kan geen specifieke analyse uitgevoerd worden voor de fiattringsduur van de besteller. De medewerker Finance & Control moet in bijna alle gevallen na fiattring van de besteller nog afstemmen voor daadwerkelijke verwerking. In 2015 was de besteller bij 141 facturen de laatste gebruiker voor fiattring van deze facturen. In figuur 10 zijn deze orders weergegeven, deze zijn gecategoriseerd naar het aantal dagen van fiattring. (Het aantal dagen van fiattring wordt bepaald vanaf de datum dat de factuur gekoppeld is).

De besteller zal na moeten gaan waardoor de factuur niet gefiatteerd kan worden door de afdeling Financiën. Het heeft zoals bovenstaand is aangegeven vooral te maken met aantallen en prijsverschillen.



Figuur 10: Fiattring orders door Besteller

Hierin wordt het geconstateerde probleem duidelijk zichtbaar. Daarnaast is het gemiddeld aantal dagen tot fiattring ook schrikbarend hoog, dit is namelijk 48 dagen. Uit verdere analyse blijkt dat ook hier Fristads Kansas Workwear B.V. de leverancier is waarbij het fiattringen het langst duurt. De besteller en medewerker Finance & Controller zullen in overleg moeten bepalen wat hierin de grootste belemmeringen zijn en zal dit waar mogelijk moet aangeven bij de leverancier.

Zoals eerder aangegeven zet de medewerker Finance & Control ongeveer 70% van de ontvangen facturen ter fiattring bij de besteller. Dit heeft voor een groot deel te maken met creditnota's van retour gestuurde artikelen waarvoor nog geen creditinkooporder is aangemaakt. Hieruit blijkt dat de besteller door tijdgebrek en het ontbreken van structuur in de werkwijze van retourorders geen overzicht heeft in de afhandeling hiervan. De procedure voor het retourproces is van uiterst belang.

4.3.12 Vastleggen kwaliteitseisen

Intern is niet vastgelegd wat de kwaliteit- en garantievooraarden zijn van de artikelen die geleverd worden. Dit moet in samenspraak met de leveranciers worden vastgesteld zodat intern bepaald kan worden of de artikelen bij binnenkomst voldoen aan de vastgestelde kwaliteit of bij melding van een klacht onder de garantievooraarden vallen. Door deze vastlegging kan geen miscommunicatie ontstaan wie uiteindelijk de eindverantwoordelijke is bij melding van een mankement aan een artikel. Zo lang dit niet vastgelegd is bestaat de kans dat klanten naar eigen mening een artikel geleverd hebben gekregen dat niet voldoet aan de kwaliteit die gegarandeerd wordt. De kosten voor het retourneren van deze artikelen komen voor rekening van Houweling Veiligheid. Terwijl bij vastlegging van de kwaliteit de gemaakte kosten bij de leverancier kunnen worden neergelegd.

4.3.13 Offerteaanvraag

Intern zijn er geen richtlijnen vastgelegd wanneer een offerte aangevraagd dient te worden. Met name wanneer het gaat om het inkopen van pallethoeveelheden kan scherper worden ingekocht. Mocht de besteller grote hoeveelheden zien op de besteladvieslijst dan zou overlegd moeten worden met de inkoper zodat een prijsafsprake gemaakt kan worden voor de grootte van de af te nemen hoeveelheid.

De inkoper die verantwoordelijk is voor het contact met de leveranciers kan naast het aanvragen van offertes bij grote hoeveelheden vooraf al afspraken maken met leveranciers wanneer grote hoeveelheden worden afgenomen dat het tegen een scherpe inkoop prijs ingekocht kan worden. Door het invoeren van minder bestelmomenten wordt automatisch besteld in grotere hoeveelheden. Hier kan de inkoper op inspelen door afspraken met leveranciers te maken en dit vast te leggen. Daarnaast kunnen de besteller en inkoper een analyse maken welke artikelen veel verkocht worden. De inkoper kan dit meenemen in het contact met de leveranciers en bijvoorbeeld een afspraak maken met de leverancier dat wanneer een bepaalde hoeveelheid afgenomen wordt er een korting (achteraf) wordt verstrekt. De opgevraagde offertes zullen intern bewaard moeten worden zodat zowel de inkoper als besteller ten alle tijden terug kunnen vallen op de offerte.

§4.4 Gewenste situatie (SOLL)

In deze paragraaf wordt de gewenste situatie van het inkoopproces beschreven. De gewenste situatie is omschreven door de opgedane theorie en benoemde knel- en verbeterpunten te verwerken in de huidige situatie. Voordat de werkzaamheden verricht kunnen worden binnen Houweling Veiligheid moet duidelijk bepaald zijn wie waartoe bevoegd is en daarnaast moet de communicatie/overleg tussen de inkoop- en verkoopafdeling geoptimaliseerd worden. De manager blijft fungeren als inkoper en is het aanspreekpunt voor de leveranciers als het betrekking heeft op acties, prijsafspraken et cetera. De besteller blijft bevoegd voor het bestellen van artikelen doormiddel van het plaatsen van inkooporders bij de leveranciers. De besteller is ook aanwezig bij de verkoopvergaderingen om eventuele constatering te melden. Er vindt maandelijks een verkoopvergadering plaats, doordat er geregeld vragen zijn met betrekking tot de voorraad en de inkopen waardoor het belangrijk is dat de besteller per kwartaal aanwezig is bij een verkoopvergadering.

4.4.1 Initiatief tot inkopen

Het initiatief tot inkopen ontstaat zoals eerder aangegeven door de besteladvieslijst. In overleg kan besloten worden om de besteladvieslijst één keer per dag te generen. Voor het generen controleert de besteller zijn e-mail nog of er speciale aanvragen zijn vanuit de verkoopafdeling zodat deze meegenomen kunnen worden in de bestellingen. Het interne onderzoek naar eventuele werking met EDI geeft uiteindelijk de doorslag in het aantal bestelmomenten. Niet alleen het franco leverbedrag is een richtlijn om een inkooporder (bestelling) te plaatsen bij de leverancier, ook is het van belang dat de besteller kijkt naar de vaste leverdag van de leverancier. Door de aanwezigheid van de besteller bij de verkoopvergaderingen kunnen opvallende bestelhoeveelheden van een artikel aangegeven worden. Dit wordt geconstateerd aan de hand van de analyse die de besteller maandelijks uitvoert over het artikelbestand. In overleg kan zo besloten worden om de minimum voorraad aan te passen of een niet voorraadartikel in voorraad te nemen. De bevoegdheid om dit aan te passen in het geautomatiseerde systeem ligt bij de manager. (Een eenmalige inventarisatie dient uitgevoerd te worden om het artikelbestand door te nemen wat wel of niet voorraadartikelen zijn en zo de minimum- en maximumvoorraad vast te stellen)

Leveranciers afspraken

Het verminderen van het aantal bestelmomenten en vaste leverdagen scheelt niet alleen werkzaamheden intern maar ook bij de leverancier. De inkoper kan hierop inspelen bij leveranciers

door te onderhandelen over de inkooprijzen. Minder bestelmomenten leidt echter tot minder kleine leveringen wat resulteert in minder transportkosten.

4.4.2 Bestelaanvraag

Door het vaststellen wie waartoe bevoegd is en duidelijkheid over de bestelmomenten zijn (onnodige) e-mails waarin gevraagd wordt om te gaan bestellen bij een leverancier niet meer nodig. De medewerkers van de verkoopafdeling kunnen alleen een inkooporder in het systeem invoeren als er een verkooporder aan vasthangt. De besteller heeft door het invoeren van minder bestelmomenten meer tijd om deze specifieke inkooporders met zorg te verwerken. Hierdoor vindt een efficiëntere controle plaats.

4.4.3 Leverancierskeuze (waar nodig offerte aanvraag)

Door de behoeften van de klant voor een bepaald soort artikel heeft Houweling Veiligheid in eerste instantie geen invloed op de leverancierskeuze omdat het merk gebonden is. Voor speciale aanvragen (grote of afwijkende bestelhoeveelheden) worden eerst offertes opgevraagd voordat besteld wordt. In dit traject is ten alle tijden de manager betrokken. Hierin verandert niets ten opzichte van de huidige werkwijze. Houweling Veiligheid streeft ernaar om elk jaar weer blijven groeien, om ervoor te zorgen dat de werkzaamheden voor elke werknemer haalbaar blijft zal een procedure worden opgesteld met richtlijnen in opgenomen voor de aanvraag van offertes. Zo kan onder andere bepaald worden dat boven een vastgesteld bedrag ten alle tijden de manager betrokken moet worden.

4.4.4 Het bestellen

4.4.4.1 Bestellen via besteladvieslijst

Door het verminderen van de bestelmomenten nemen de inkooporders qua bestelgrootte flink toe. Door de mogelijke aanpassingen die de afdeling Systeembeheer & ICT kan verrichten zijn een aantal handelingen efficiënter uit te voeren door de besteller. Het betreft de volgende handelingen:

- De leverdatum van een bestelling kan per inkooporder worden ingevoerd (hoeft niet meer per artikelregel);
- Als bij een leverancier besteld wordt onder het franco leverbedrag krijgt de besteller een melding om een artikelregel toe te voegen met transportkosten die door de leverancier in rekening wordt gebracht (moet worden nagevraagd bij Unit4);
- Het toevoegen van een kolom in de besteladvieslijst waarin wordt weergegeven voor welke locatie het artikel bestemd is.

Met name de aanpassing van de leverdatum leidt tot een aanzienlijke tijd en zo dus ook kostenbesparing. Onderstaand is weergegeven hoeveel tijd- en kostenbesparing dit oplevert. Voor deze weergave is gebruik gemaakt van het totaal aantal orders dat vorig jaar is ingevoerd door de besteller. Uit een meting blijkt dat de besteller gemiddeld 3 minuten en 36 seconden nodig heeft om 13 artikelregels per inkooporder aan te passen. Grote uitschieters met name de leveranciers Cortina N.V./Safety Jogger, Tricorp Textiles Europe en Texowear B.V. zijn hierbij achterwegen gelaten omdat voor deze leveranciers de mogelijkheid tot EDI wordt onderzocht. Onderstaand in tabel 1 is weergegeven hoeveel orders er in 2015 zijn geplaatst opgesplitst naar soort. De aanpassing voor de leverdatum is niet van invloed op de droporders. In tabel 2 is te zien op hoeveel artikelregels de aanpassing effect heeft.

Aan de hand van de metingsresultaten kan geconcludeerd worden dat de besteller gemiddeld 16,62 seconden nodig heeft om één artikelregel aan te passen.

Aantal orders per soort	
Droporders	137
Reguliere orders	2.113
Totaal	2.250

Tabel 1: Orders
per soort

Aantal orderregels per soort	
Droporders	590
Reguliere orders	14.750
Totaal	15.340

Tabel 2: Orderregels
per soort

Door de constatering uit de meting leidt de aanpassing tot een tijdbesparing van 245.145 seconden. Exact bepaald naar uren bespaart het de besteller 68 uur, 5 minuten en 45 seconden op jaarbasis (4.085,75 minuten).

De besparing in tijd is een positief voordeel voor de besteller, er wordt zo tijd bespaard om te besteden aan andere werkzaamheden. Voor de businessunit Houweling Veiligheid is het van belang om deze tijdsbesparing uit te drukken in euro's zodat het financieel voordeel getoond wordt. Met de tijdsbesparing wordt €1.838,59 bespaard qua loonkosten. Om de besparing in loonkosten uit te drukken wordt gerekend met €0,45 cent per minuut. Dit is een indicatie van de Assistent Controller.

De toevoeging van de kolom in de besteladvieslijst waarin wordt getoond voor welke locatie het artikel bestemd is, scheelt de besteller tijd om een selectie te maken welke artikelen als eerst besteld gaan worden. De besteller hoeft zo niet per artikel te controleren voor welke locatie het bestemd is. Hierdoor is de kans minimaal dat een artikelregel wordt geselecteerd die niet voor de desbetreffende locatie bestemd is. Door het tonen van de locatie kan de besteller het in één oogopslag zien en hoeft niet elke keer de artikelregel geopend te worden. Dit resulteert in een foutreductie en tijdbesparing.

Door het terugkerende overleg tussen de besteller, de verkoopafdeling en de inventarisatie van het artikelbestand hoeft de besteller niet op elk artikelregel in te zoomen om te controleren of de bestelhoeveelheid van het te bestellen artikel akkoord is.

4.4.4.2 Losse bestellingen

De procedure voor de losse bestellingen blijft hetzelfde. De koppeling tussen een verkooporder en inkooporder is duidelijk weergegeven in de inkooporder met de tekst 'Deze order is aangemaakt vanuit verkoop' en heeft als referentie het nummer van de verkooporder. De besteller voert vervolgens zelf de controle uit. Dagelijks ontvangt de besteller een e-mail vanuit het geautomatiseerde systeem als er nog geblokkeerde inkooporders in het systeem staan die nog niet vrijgegeven zijn. Door deze melding kunnen de losse inkooporders niet uit het oog verloren worden. Door het rood weergegeven van het afwijkende afleveradres bij droporders hoeft de besteller de benoemde stappen in paragraaf 4.2.4.2 niet meer uit te voeren. Doormiddel van een tijdsmeting blijkt dat de besteller gemiddeld 3 minuten en 40 seconden bezig is met het uitwerken van deze stappen. Zoals aangetoond is in figuur 7 zijn er in totaal 1.431 inkooporders in 2015 gekoppeld aan een verkooporder. Door de constatering uit de meting leidt de aanpassing tot een tijdbesparing van 295.020 seconden. Exact bepaald naar uren bespaart het de besteller 81 uur en 57 minuten op jaarbasis (4.917 minuten).

De besparing in tijd is een positief voordeel voor de besteller, er wordt zo tijd bespaard om te besteden aan andere werkzaamheden. Voor de businessunit Houweling Veiligheid is het van belang om deze tijdsbesparing uit te drukken in euro's zodat het financiële voordeel getoond wordt. Met de tijdsbesparing wordt €2.212,65 bespaard qua loonkosten. Om de besparing in loonkosten uit te drukken wordt gerekend met €0,45 cent per minuut. Dit is een indicatie van de Assistent Controller.

4.4.5 Bevestiging inkooporder

Door het verminderen van de bestelmomenten heeft de besteller meer tijd om de orderbevestigingen van de leverancier te verwerken. Hierdoor heeft onder andere de verkoopafdeling een up-to-date informatiebron waarmee ze de klanten kunnen informeren over de levertermijn van de bestelde artikelen. Naast de orderbevestigingen die via de e-mail binnenkomen ontving de besteller van een aantal leveranciers een digitale pakbon, deze worden nu door de leverancier naar de Medewerker Warehouseadministratie gestuurd. Niet alleen bespaart dit de besteller tijd, ook de automatische toepassing van naam en datum bij het toevoegen van een notitie in de inkooporder scheelt hierin (deze mogelijkheid wordt nagevraagd bij Unit4).

4.4.6 Goederenontvangst

Door de verschuiving van bevoegdheid van de goederenontvangst heeft de besteller een andere taak/werkzaamheid gekregen. De besteller zal zoals wordt aangegeven in de theorie alleen op de

hoogte worden gesteld als de kwaliteit of aantal afwijken en als de bestellingen niet op tijd worden geleverd. De besteller zal klachten en manco's aan de inkoopkant moeten registreren in het Klachtenregistratiesysteem. Elk soort klacht wordt geregistreerd zodat met behulp van Brio rapportages gegeneerd kunnen worden. Hierdoor kan geanalyseerd worden of een patroon te herkennen is in de soort klachten die worden gemeld en of het constant bij dezelfde leverancier gebeurt. De kwaliteitsmanager wordt hiervan op de hoogte gebracht zodat de besteller bevoegd is om klachten te registreren in het Klachtenregistratiesysteem.

4.4.7 Retourzendingen

Voor een optimale controle en registratie van artikelen die retour gestuurd moeten worden naar de leveranciers wordt gebruik gemaakt van een digitaal document dat hiervoor ontworpen is. Een voorbeeld van dit document is te vinden in bijlage 14. Het is een Exceldocument waarbij elke leverancier doormiddel van een filter geselecteerd kan worden zodat een overzicht wordt gecreëerd per leverancier en geen artikelen of retourzendingen worden vergeten. Het overzicht wordt als Pdf-bestand gemaild zodat de leverancier geen aanpassingen kan doen en alleen hoeft aan te geven wat akkoord is voor retournering. Na akkoord kan de besteller bevestiging geven aan het magazijn om de goedgekeurde artikelen gereed te zetten voor retournering. Structuur en duidelijkheid binnen de retourzendingen is van belang omdat elke leverancier een eigen retourtermijn hanteert. Door het wekelijkse proces wordt de retourtermijn van de leverancier niet overschreden. (Dit zal in overleg met de assistent medewerker verkoop Binnendienst in werking gesteld worden)

Artikelen die in verkeerde staat worden geleverd worden opgemerkt door de magazijnchef. Bij de constatering wordt direct contact opgenomen met de besteller daarnaast moet de magazijnchef foto's van de betreffende zending maken die als bewijsstuk getoond kunnen worden aan de leverancier. Aan de hand van het overleg tussen de magazijnchef en besteller wordt besloten wat met de levering gebeurt (in zijn geheel terug sturen of gedeeltelijk). De besteller verzorgt de communicatie met de leverancier.

4.4.8 Factuurafhandeling

Deze procesactiviteit ligt in zijn geheel bij de afdeling Finance & Control met het oog op functiescheiding. Door de dagelijkse melding die de besteller ontvangt vanuit het systeem wordt inzicht gekregen op de inkoopfacturen die niet geboekt kunnen worden doordat bijvoorbeeld de prijs niet overeenkomt met de inkooporder. De besteller gaat na waar het probleem ligt en neemt waar nodig contact op met de leverancier.

Ook in deze procesactiviteit heeft de besteller meer tijd door de wijziging in bestelmomenten. De kans op achterstallige fiattering is gering. Voor het verdere verloop van deze activiteit vinden geen wijzigingen plaats in de werkwijze.

§4.5 Conclusie

Het inkoopproces wordt voor een groot deel beïnvloed door de werkwijze die de besteller zichzelf door de jaren heen eigen heeft gemaakt. De grootste resultaten zullen behaald worden door intern richtlijnen en procedures op te stellen voor het inkoopproces. Daarnaast zal de aanwezigheid van de besteller bij de verkoopvergaderingen een positief effect hebben, hierdoor is meer betrokkenheid en overleg over de gang van zaken tussen het inkopen en aanbod van het artikelbestand.

5. Het Magazijnproces

In dit hoofdstuk wordt het magazijnproces van Houweling Veiligheid uitgewerkt. De benodigde informatie is hiervoor verkregen van de medewerker Warehouseadministratie, Loods coördinator en magazijnmedewerkers. In paragraaf 5.1 wordt een korte theoretische beschrijving gegeven van het magazijnproces, aan de hand hiervan wordt in paragraaf 5.2 de huidige (IST) procesactiviteiten omschreven, waarna in paragraaf 5.3 de knelpunten/verbeterpunten worden besproken. Tot slot wordt de gewenste situatie (SOLL) van de procesactiviteiten in paragraaf 5.4 bepaald.

§5.1 Inleiding

Om een duidelijk beeld te kunnen krijgen van het magazijnproces wordt doormiddel van deskresearch eerst de magazijnfunctie toegelicht waarna de procesactiviteiten benoemd worden.

§5.1.1 Magazijnfunctie²⁹

Er wordt door elke onderneming gestreefd naar een zo optimaal mogelijke omvang van de voorraad. Echter moet er voorraad worden aangehouden om de periode die ligt tussen inkoop en verkoop te overbruggen. Het aanhouden van een voorraad brengt wel een aantal consequenties met zich mee. Allereerst hebben de opgeslagen artikelen een waarde en worden hierdoor met zorg opgeslagen. Ten tweede zorgt het aanhouden van voorraad voor een (grote) investering. De opslag van goederen leidt tot vermogensbeslag wat weer rentekosten met zich mee brengt.

Daarnaast brengt het aanhouden van goederen ook een aantal risico's met zich mee. Hierbij moet gedacht worden aan verlies, veroudering, waardevermindering en kwaliteitsachteruitgang. Tenslotte zijn er ook kosten aan de opslag verbonden. Deze zijn afhankelijk van de drie R's:

- Ruimte; Hoeveelheid (omvang)
- Rente; Opslagperiode
- Risico; Te verrichten handelingen (ontvangst, keuring, opslag, uitgifte en verzending)

Door de hierboven beschreven consequenties en risico's is het nodig dat een aparte bewaarfunctie wordt gecreëerd. Deze functie wordt uitgevoerd door de magazijnchef. Echter is de magazijnchef niet alleen maar aanwezig om de voorraad te bewaken en onbevoegden buiten het magazijn te houden. De werkzaamheden die de magazijnchef allemaal verricht zijn omschreven in procesactiviteiten die in de volgende sub paragraaf zijn beschreven.

§5.1.2 Procesactiviteiten³⁰

De gang van zaken in het operationele magazijnproces zijn onder te verdelen in verschillende fasen.

5.1.2.1 Goederenontvangst

Periodiek wordt een lijst 'Te ontvangen goederenzendingen' gegenereerd uit het geautomatiseerde systeem. De magazijnchef mag hierin niet zelf de artikelen aanmelden en ontvangen. Er heeft in eerste instantie al een globale controle plaatsgevonden bij de portier. Naast de magazijnchef is ook de portier op de hoogte gesteld van de leveringen die per dag binnenkomen. Binnengekomen leveringen moeten vergezeld zijn met de volgende documenten:

- Pakbon (ingesloten bij de artikelen);
- Vrachtbrief (vervoersdocument).

Een magazijnmedewerker controleert de geleverde artikelen met de lijst 'Te ontvangen goederenzendingen' en bijgesloten pakbon. Geconstateerde afwijkingen worden gemeld bij administratie en inkoop. De administratie verwerkt dit verschil in de voorraadadministratie en de besteller neemt contact op met de leverancier voor een opvolgactie (creditnota of nalevering).

²⁹ Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel B, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2012, pagina 116

³⁰ Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel B, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2012, pagina 120 t/m 127

5.1.2.2 Kwaliteitscontrole

Bij binnenkomst worden de artikelen gecontroleerd of ze onbeschadigd zijn. De magazijnchef beschikt over een instructie waarin is opgenomen waarop gelet moet worden bij binnenkomst van artikelen. Als de levering geheel of gedeeltelijk wordt afgekeurd, wordt zowel het aantal goedgekeurde als afgekeurde artikelen vermeld op het 'Te ontvangen goederenzendingen' daarnaast wordt de reden van afkeuring vermeld op een doorlopend genummerd keuringsformulier. Deze wordt verstuurd naar de besteller als bewijsstuk.

Nadat de daadwerkelijke ontvangst en keuring afgerond is wordt de getekende pakbonnen verwerkt in het geautomatiseerde systeem. De data die de magazijnchef moet ingeven wordt door het geautomatiseerde systeem aangegeven.

5.1.2.3 Goederenopslag

Voor een optimale goederenopslag moet aan de volgende punten aandacht besteed worden:

- Opslag in afsluitbare ruimte; Het magazijn mag alleen betreden worden met toestemming van de magazijnchef;
- Kwaliteitsopslag; De artikelen moeten geen schade ondervinden door weersinvloeden en breek- of brandbare artikelen moeten op juiste wijze worden opgeslagen;
- Periodieke controle van artikelen op bruikbaarheid (helmen, maskers et cetera).

De magazijninrichting dient doelmatig te zijn voor een overzichtelijke en systematische opslag. Hierbij wordt gewerkt met locatiecodes, die worden gekoppeld aan de artikelen.

5.1.2.4 Afgifte goederen

Het initiatief tot afgifte van goederen mag nooit vanuit de magazijnchef zelf komen. De magazijnchef heeft een bewaarfunctie en geen beschikkende. Voor de afgifte van goederen moet de magazijnchef 'schriftelijk' opdracht krijgen. Dit kan doormiddel van het geautomatiseerde systeem, de verkoopafdeling (verkooporders) of de inkoopafdeling (retourorders).

Als gewerkt wordt met individuele afleverbonnen worden deze door de magazijnchef meegeven aan een magazijn medewerker die de artikelen uit het magazijn haalt.

De verzameling van artikelen wordt met bijbehorende afleverbon afgegeven aan de paktafel. Waarna controle plaatsvindt van de verzamelde artikelen met de afleverbon. Na controle worden de artikelen inclusief bon ingepakt en klaargezet voor verzending.

Als gewerkt wordt met 'picklisten' (paklijsten) verzamelt de magazijnmedewerker de artikelen uit het magazijn en geeft deze af aan de paktafel. De paktafel ontvangt van de magazijnchef alle individuele afleverbonnen. Aan de hand hiervan worden de afzonderlijke bestellingen inclusief bon ingepakt en klaargezet voor verzending.

5.1.2.5 Goederenverzending

De verzending van de bestellingen kan uitgevoerd worden door de magazijnchef of een afzonderlijke afdeling Expeditie. Het daadwerkelijke transport kan door eigen vervoer plaats vinden of uitbesteed worden.

Het verzenden van de bestellingen is in twee opzichten een belangrijk attentiepunt. Allereerst moet gekeken worden naar de betekenis van de expeditie functie (fysieke distributie) Deze functie is gericht op een efficiënte wijze van de verzending zodat de bestellingen op de juiste plaats en op het juiste tijdstip afgeleverd worden; het Just In Time concept. Als tweede zijn de kosten van belang. De expeditie activiteiten met de hierbij samenhangende kosten worden kritisch beoordeeld.

Verzendprocedure

Aan de hand van in de wet vastgelegde voorschriften mogen goederen alleen vervoerd worden wanneer beschikt wordt over een vrachtbrief. Deze worden opgemaakt door de magazijnchef of expeditie chef. De chauffeur of transporteur ontvangt voor het afleveren de vrachtbrief zodat bij het afleveren de klant moet tekenen voor ontvangst.

§5.2 Huidige situatie (IST)

De administratieve handelingen in het magazijnproces worden bij Houweling Veiligheid doormiddel van het ERP-systeem Unit4 Agresso verricht. De bevoegde persoon hiertoe is de magazijnchef die de functie vervult van medewerker Warehouseadministratie. De magazijnchef verricht zijn werkzaamheden vanuit de vestiging in Bleiswijk waar het magazijn (warehouse) zich bevindt. Naast de medewerker Warehouseadministratie zijn een loads coördinator aanwezig en 3 magazijnmedewerkers. De loads coördinator zorgt ervoor dat de ingeplande werkzaamheden uitgevoerd worden en bij problemen of geconstateerde afwijkingen neemt de coördinator contact op met de medewerker Warehouseadministratie die dit verder afhandelt. De huidige werkwijze van de werkzaamheden die uitgevoerd worden in het magazijn worden onderstaand per activiteit beschreven. Om een concreet beeld te kunnen vormen van het magazijnproces is gekozen om een aantal dagen mee te werken tijdens de werkzaamheden binnen het proces. Naast dit deel van de fieldresearch zijn diverse gesprekken gevoerd en vragenlijsten beantwoord. Beide methodes door zowel de medewerker Warehouseadministratie, loads coördinator en magazijnmedewerkers van Houweling Veiligheid. De interviewresultaten hiervan zijn weergegeven in bijlage 15.

5.2.1 Binnenkomst goederenzendingen

Dagelijks komen op willekeurige tijden goederenzendingen binnen. Leveranciers of transporteurs die goederen komen leveren melden zich bij de balie van het Warehouse waar de coördinator van het Warehouse en twee medewerkers Warehouseadministratie hun werkzaamheden verrichten. De genoemde personen zijn alle drie bevoegd voor het in ontvangst nemen van de binnenkomende goederen. De bevoegde persoon die de goederen in ontvangst neemt controleert de levering op staat van binnenkomst. De levering mag niet beschadigd zijn, mocht dit wel zo zijn wordt de levering geweigerd en niet akkoord bevonden voor ontvangst. De leverancier/transporteur is genooddaakt om de goederen weer mee retour te nemen. Mocht alleen de verpakking (doos, pallet et cetera) beschadigd zijn dan wordt dit vermeld op de CMR vrachtbrief of pakbon van de leverancier zodat dit intern bekend is en geen onduidelijkheid ontstaat wie verantwoordelijk is voor de schade aan de verpakking. Daarnaast worden foto's gemaakt en doorgestuurd naar de besteller die contact opneemt met de leverancier. Op dit moment wordt intern niet gewerkt met 'Te ontvangen artikellijsten', hierdoor is geen duidelijkheid over de dagelijkse binnenkomst. De geleverde goederen staan na controle klaar. Een beschikbare heftruckchauffeur zorgt dat de artikelen op de juiste plek terecht komen. De heftruckchauffeurs krijgen (telefonisch) opdracht van het Warehouse om de goederen te verplaatsen.

5.2.2 Voorontvangst goederen (administratief)

Alle afleverbonnen van de binnengekomen leveringen worden verzameld en aan het eind van de middag worden de mutatiebonnen van de inkooporders waar de afleverbonnen betrekking op hebben gegenereerd uit Brio en voor de pakbon geniet. Het vermelde inkoopnummer op de pakbon is hierin het criterium. Zoals in het inkoopproces is beschreven wordt door de besteller de juiste afleverdatum ingevoerd aan de hand van de orderbevestiging, hierdoor genereert Brio niet de gehele inkooporder maar alleen de artikelen die daadwerkelijk binnen kunnen komen. De administratieve voorontvangst zorgt ervoor dat de verkoopafdeling, inkoopafdeling en showroom kunnen zien welke artikelen zijn binnengekomen en worden opgeslagen. De klant kan hierdoor zo optimaal mogelijk geïnformeerd worden. De voorontvangst wordt geregistreerd en vastgelegd door een numeriek nummer, genoteerd op de mutatiebon te controle.

Na de administratieve verwerking worden deze mutatiebonnen met aangehechte afleverbon naar het magazijn gebracht die daar de kwaliteitscontrole uitvoeren. (Mocht de medewerker Warehouseadministratie tussendoor tijd hebben worden de voorontvangsten tussentijds verwerkt).

5.2.3 Kwaliteitscontrole

De gehele dag door worden goederenzendingen bij het magazijn neergezet door diverse heftruckchauffeurs die hier opdracht voor hebben gekregen. Aan het eind van de middag worden de binnengekomen leveringen het magazijn binnengebracht en begint de daadwerkelijke kwaliteitscontrole. De medewerker Warehouseadministratie zorgt ervoor dat voor 16.00 uur de mutatiebonnen met aangehechte pakbon aanwezig zijn in het magazijn (zonder deze documenten mag/kan de kwaliteitscontrole niet uitgevoerd worden). De loods coördinator en magazijnmedewerkers zijn op de hoogte hoe deze controle uitgevoerd moet worden. (Zo moet altijd gecontroleerd worden op kleur, maat en aantal) Het geleverde artikel mag niet beschadigd zijn en moet overeenkomen met wat op de mutatiebon vermeld staat. Als de kwaliteitscontrole aan het eind van de dag nog niet klaar is wordt dit de volgende ochtend voortgezet.

Geconstateerde afwijkingen worden telefonisch doorgegeven aan de medewerker Warehouseadministratie. Zo kan het voorkomen dat een andere kleur of maat wordt aangegeven op de verpakking dan daadwerkelijk wordt geleverd.

Naast het telefonisch doorgeven van de afwijkingen wordt dit ook genoteerd op de mutatiebon zodat bij de daadwerkelijke goederenontvangst in Unit4 Agresso niet alsnog de verkeerde artikelen worden ontvangen. De geconstateerde afwijkingen (andere kleur of maat dat aangegeven wordt op de verpakking dan werkelijk is geleverd) worden door de medewerker Warehouseadministratie per e-mail of telefoon doorgegeven aan de besteller die deze noteert in de notitie van het betreffende artikel in de inkooporder. Wanneer geen afwijkingen geconstateerd worden voor een artikelregel wordt deze afgevinkt voor controle en akkoord bevonden door de bevoegde magazijnmedewerker.

Status orders

Door de verschillende handelingen die verricht worden aan een order krijgt deze elke keer een andere status. Zo kan de medewerker Warehouseadministratie in een oogopslag zien in welke fase de order zich bevindt en dit eventueel doorgeven aan de inkoop- of verkoopafdeling. De verschillende statussen die een inkooporder kan hebben zijn als volgt:

- Backorder: Nog geen voorraad registratie (moet nog geleverd worden door de leverancier);
- Onderhanden: De goederen zijn binnen en administratief geregistreerd;
- Magazijnbon: De order is ingepland, de magazijnbon is geprint en in behandeling door het magazijn;
- Afgeleverd: De order is gereed, gecontroleerd door de loods coördinator en medewerker Warehouse en de pakbon is geprint.

5.2.4 Goederenopslag

Na de kwaliteitscontrole en eventuele notitie van afwijkingen worden de artikelen fysiek opgeslagen in het magazijn. Aan elk voorraadartikel is een vaste locatiecode gekoppeld in Unit4 Agresso. Een locatiecode geeft aan op welke plaats het artikel wordt opgeslagen in het magazijn.

Door de interne verhuizing van het magazijn eind februari 2016 is deze koppeling niet optimaal. Het komt hierdoor geregeld voor dat de vermelde locatiecode niet overeenkomt met het fysieke magazijn. Dit kost de magazijnmedewerkers flink wat extra tijd om de artikelen op te bergen. Allereerst moet een nieuwe locatiecode bepaald worden in overleg met de loods coördinator voordat de goederen opgeslagen mogen worden.

Voor de artikelen waarbij een verkeerde locatiecode was geregistreerd wordt de oude locatiecode doorgekrast en de juiste/nieuwe locatiecode genoteerd op de mutatiebon.

Locatiecode

Het nieuwe magazijn van Houweling Veiligheid bestaat uit twee verdiepingen. Op de begane grond zijn alle snel verkopende schoenen van Cortina N.V. / Safety Jogger opgeslagen. Voor deze schoenen wordt van elk type en maat een grotere voorraad aangehouden. Op de eerste verdieping zijn alle overige artikelen opgeslagen, hierbij wordt gebruik gemaakt van stellingen. De twee verdiepingen

zijn doormiddel van een goederenglijbaan met elkaar verbonden. Een locatiecode bestaat uit een drietal vastleggingen;

1. Verdieping; C0 is de begane grond en C1 is de eerste verdieping;
2. Pad; Elk pad wordt aangeduid met een alfabetisch letter (A tot en met Z), elke pad bestaat uit 7 stellingen. De linkerkant van het pad zijn de oneven stellingen en rechts zijn de even stellingen;
3. Vak; Elke stelling bestaat uit meerdere vakken, deze zijn alfabetische aangeduid (van onder naar boven). Daarnaast beschikt elk per vak over meerdere plekken, elke plek wordt genummerd (van links naar rechts).

Op de mutatiebon is naast de bestelde artikelen van de inkooporder te zien of de bestelde artikelen gekoppeld zijn aan een verkooporder. In veel gevallen gaat het hier om niet-voorraadartikelen. Om ervoor te zorgen dat de geleverde artikelen op voorraad geboekt kunnen worden zijn speciale kopstellingen in het magazijn aanwezig waar deze niet-voorraadartikelen tijdelijk (voor korte duur) worden opgeslagen. Deze kopstellingen zijn gekoppeld aan pad Z. Voor deze methode is gekozen zodat de vaste locatiecodes niet onnodig gebruikt/in beslag worden genomen. Daarnaast worden de magazijnbonnen voor deze verkoop-/backorders dezelfde dag of de dag erna gegenereerd. Dit scheelt de magazijnmedewerkers een loopronde door het magazijn. In bijlage 16 is een mutatiebon weergegeven waarop de ingekochte artikelen zijn te zien met gekoppelde verkoop-/backorders.

5.2.5 Daadwerkelijke goederenontvangst (administratief)

Na de kwaliteitscontrole ontvangt de medewerker Warehouseadministratie de gecontroleerde mutatiebonnen inclusief aangehechte afleverbon vanuit het magazijn terug. Aan de hand hiervan kan de daadwerkelijke goederenontvangst administratief verwerkt worden. Zo kunnen per leverancier meerdere mutatiebonnen verwerkt worden. Met het verwerken van de daadwerkelijke goederenontvangst wordt aangegeven dat het artikel klaar ligt om uitgeleverd te worden. Bij de daadwerkelijke goederenontvangst let de medewerker Warehouseadministratie met name op de locatiecode. Als er geen locatiecode is gekoppeld aan het artikel wordt door Unit4 Agresso automatisch 'GEENLOK' (geen locatiecode) als locatiecode ingegeven. Door deze ingaven wordt het artikel geblokkeerd en worden de verkooporders op de backorderlijst geplaatst. Deze backorders worden weer opgenomen in de besteladvieslijst bij de besteller die het artikel weer gaat bestellen terwijl het op voorraad aanwezig is.

De locatiecodes die de magazijnmedewerkers hebben aangepast op de mutatiebonnen wordt door de medewerker Warehouseadministratie in het systeem aangepast. Hierbij wordt bij de ontvangst de juiste locatiecode ingegeven en direct ook aangepast op het assortimentsproduct (de artikelkaart).

5.2.6 Afgifte goederen

5.2.6.1 Pakken goederen

Aan de hand van de verkooporders die de afdeling verkoop invoert ontvangt de medewerker Warehouseadministratie het initiatief tot afgifte van artikelen. Tot 12.00 uur worden vanuit Unit4 Agresso magazijnbonnen gegenereerd door de medewerker Warehouseadministratie. Een uitzondering hierop zijn de klanten die zelf een webshop hebben. Er wordt gewerkt met individuele magazijnbonnen. De gegenereerde magazijnbonnen worden aan de magazijnmedewerkers meegegeven zodat de bestellingen gepakt kunnen worden. Op de magazijnbon zoals bijgevoegd in bijlage 17 staat elke artikel apart vermeld met de bestelde hoeveelheid, omschrijving en de locatiecode. Voordat de magazijnmedewerkers de bestellingen gaan verzamelen worden de magazijnbonnen gesorteerd op verdieping en vervolgens op bestelgrootte. Grote bestellingen worden ten alle tijden gecontroleerd door de lods coördinator. Hierbij vindt controle plaats tussen de gepakte artikelen en de magazijnbon. Voor het verzamelen van de artikelen van een magazijnbon loopt de magazijnmedewerker door het magazijn, pakt alle benodigde artikelen vinkt deze af en vermeld zijn eigen initialen/naam op de magazijnbon. Hierdoor kan de desbetreffende magazijnmedewerker geraadpleegd worden bij eventuele onduidelijkheden. Bestellingen worden

verpakt in dozen. Mocht het breekbaar zijn of gaan schuiven wordt de doos aangevuld met flowpacks. Wanneer kleding ingepakt wordt, wordt zowel onder- als bovenin de doos een stuk karton geplaatst zodat de klant bij het eventueel opensnijden van de doos de kleding niet beschadigd. Met webshopklant Proforto is afgesproken dat bestellingen worden verpakt in hun eigen plastic zakken. Het aantal dozen ook wel collies genoemd wordt genoteerd op de magazijnbon. Het kan voorkomen dat een bestelling met spoed verzonden moet worden. Een spoedbestelling wordt met speciaal tape verpakt zodat de transporteur kan zien dat het een spoedbestelling is. Elke doos wordt voorzien van een sticker met hierop vermeld de laatste drie cijfers van het verkoopordernummer en het aantal collies. De dozen worden op een pallet gestapeld met de stickers zichtbaar aan de buitenkant. De afgewerkte magazijnbonnen worden door de magazijnmedewerkers in het bovenste bakje op de paktafel opgeborgen.

5.2.6.2 Definitieve pakbonnen draaien

De afgewerkte magazijnbonnen worden door de magazijnmedewerkers naar de medewerker Warehouseadministratie gebracht zodat de pakbonnen gedraaid kunnen worden. De magazijnbonnen worden na generatie automatisch in Unit4 Agresso doorgezet naar de optie 'afmelden magazijn/pakbonnen'.

Na afmelding wordt de pakbon automatisch geprint. De medewerker Warehouseadministratie controleert de pakbonnen met de magazijnbonnen en noteert het aantal collies van de magazijnbon op de pakbon. De pakketten worden verstuurd via DPD³¹. DPD heeft als vervoerder een speciaal programma waar elke verkooporder wordt aangemeld voor vervoer. Na aanmelding wordt per collie een verzendlabel geprint. De pakbonnen en DPD-verzendlabel(s) worden samengevoegd en per set afgegeven aan het magazijn.

5.2.6.3 Gereed stellen voor verzending

De magazijnmedewerkers ontvangen de pakbonnen inclusief DPD-verzendlabel van de medewerker Warehouseadministratie. De juiste pakbon met verzendlabel wordt op het pakket bevestigd. Het ordernummer van de pakbon moet overeenkomen met het driecijferig nummer op de sticker (zichtbaar op de zijkant van de doos). Als alle pakketten zijn voorzien van de pakbon met verzendlabel wordt de pallet geseald met folie. De pallets worden met de heftruck vervoerd naar de betreffende loods waar ze klaar staan voor verzending.

5.2.7 Goederenverzending

De expeditie functie (het fysiek verzenden van de goederen) is uitbesteed aan DPD (Dynamic Parcel Distribution), een pakketvervoerder. Houweling Veiligheid heeft voor DPD gekozen als vervoerder omdat uit vergelijking met andere vervoerders is gebleken dat DPD de goedkoopste vervoerder is. Met DPD is een afspraak gemaakt voor een vaste dagelijkse ophaaltijd. DPD levert de pakketten de volgende dag bij de klant af. Elk pakket is te volgen door de verzendlabel op het pakket. De magazijnmedewerkers moeten uiterlijk om 16.15 uur de pakketten hebben voorzien van de pakbon met DPD-verzendlabel. DPD haalt uiterlijk om 17.00 uur de pallets op. De gesealde pallets met pakketten worden standaard in loods F bij deur 9 gezet. Dit is bekend bij DPD.

5.2.8 Retour artikelen

Inkomend

Het kan voorkomen dat artikelen retour gestuurd worden door een klant. De medewerker Warehouseadministratie wordt hiervan op de hoogte gesteld door de verkoopafdeling. Als het nodig is wordt het retourtransport door de medewerker Warehouseadministratie geregeld via DPD. De klant ontvangt een automatische e-mail wanneer het retourtransport is aangemeld via het programma van DPD. Retourorders worden gegenereerd vanuit het systeem zodat het magazijn (de

³¹ Dynamic Parcel Distribution; toelichting van de pakketvervoerder wordt beschreven in §5.2.7

loods coördinator) op de hoogte gesteld kan worden van de verwachte retourartikelen. Bij binnenkomst van de retourartikelen worden de artikelen administratief weer op voorraad geboekt en fysiek opgeslagen op de juiste locatie in het magazijn.

Uitgaand

Artikelen die teruggestuurd worden naar de leverancier worden op aangeven van de besteller klaargezet voor retour. Het retourneren wordt pas uitgevoerd na akkoord van de leverancier.

Processchema magazijnproces

Het magazijnproces van het binnenkomen van de leveringen (inkooporders) tot het gereed zetten van de leveringen voor transport (verkooporders) is weergegeven in een stroomdiagram. Deze is te vinden in bijlage 18 (legenda met gebruikte symbolen is bijgevoegd in bijlage 10). Hierin is stapsgewijs te zien welke handelingen de medewerker Warehouseadministratie, Loods coördinator en magazijnmedewerkers verrichten.

§5.3 Knelpunten/verbeterpunten

Aan de hand van de gevoerde gesprekken en meeloopdagen met betrekking tot de procesactiviteiten in de huidige situatie zijn diverse knel- en verbeterpunten naar voren gekomen. De geconstateerde punten worden elk apart behandeld. Voor het uitwerken van de knel- en verbeterpunten is naast de gevoerde gesprekken met het magazijn ook gesproken met de afdeling Financiën, Systeembeheer & ICT en Showroom. De interviewresultaten hiervan zijn uitgewerkt in bijlage 12.

5.3.1 In ontvangst nemen goederen

Als een pakketvervoerder (DPD, DHL, UPC et cetera) pakketten komt afleveren moet ten alle tijden het aantal pakketten nageteld en gecontroleerd worden op staat van binnenkomst. Het is voorgekomen dat de medewerker Warehouseadministratie had getekend voor ontvangst en dat het pakket later niet terug te vinden was. De vervoerder heeft de handtekening als bewijs van ontvangst en is hierdoor niet meer verantwoordelijk.

Om ervoor te zorgen dat met name de kleine pakketten die geadresseerd zijn aan een medewerker niet zoekraken moet een openkast met vakken in het kantoor van Warehouse geplaatst worden zodat het pakket daarin bewaard wordt totdat de betreffende persoon het pakket komt ophalen. Alleen degene waarvoor het pakket bestemd is, is bevoegd om het pakket mee te nemen. Voor een duidelijke communicatie sturen de medewerkers Warehouseadministratie een mail naar de betreffende persoon dat een pakket binnen is gekomen en opgehaald kan worden in het Warehousekantoor.

Naast het tellen van het aantal binnenkomende pakketten moet gecontroleerd worden of de adressering correct is. Het afhandelen van verkeerd geadresseerde pakketten wat achteraf pas wordt geconstateerd is tijdverspilling.

5.3.2 Overzicht 'te ontvangen goederen'

Het werken met een lijst 'te ontvangen goederen' is niet werkbaar binnen Houweling Veiligheid. Ondanks de orderbevestigingen die de besteller ontvangt van de leverancier en verwerkt in Unit4 Agresso, kan niet met zekerheid gezegd worden dat de artikelen ook daadwerkelijk op de bevestigde dag geleverd worden. Leveranciers werken ook met onafhankelijke transporteurs. In veel gevallen bevestigt de leverancier de verzenddatum van de artikelen terwijl de transporteur een andere planning heeft. Daarnaast geeft de medewerker Warehouseadministratie aan dat het aantal leveringen niet van zodanige grootte zijn dat de werkzaamheden beïnvloed worden door de leveringen. Een aanvulling hierop is het vast stellen van vaste leverdagen. Dit is uitgewerkt in verbeterpunt 5.3.11.

5.3.3 Eenheid in op te bergen documenten

Zowel de medewerker Warehouseadministratie als de magazijnmedewerkers werken met opbergbakjes. Elke medewerker weet voor zichzelf in welk bakje welk document opgeborgen moet worden. Echter staat op de bakjes niet aangegeven wat in het bakje ligt. Dit kan verwarring opleveren bij anderen medewerkers als de betreffende personen niet aanwezig zijn. Door onduidelijkheden kunnen documenten zoek raken of op de verkeerde plek terecht komen. Een eenvoudige oplossing hiervoor is de opbergbakjes voorzien van naamstickers.

5.3.4 Locatiecode stickers plakken

Door de interne verhuizing zijn alle gekoppelde locatiecodes in Unit4 Agresso verouderd en een aantal niet recent. Het nieuwe magazijn heeft een andere indeling waardoor nieuwe locatiecodes gehanteerd worden. Het nieuwe magazijn is zo ingedeeld dat de artikelen per leverancier worden opgeslagen. Dit is een logischere indeling zodat de magazijnmedewerkers efficiënter de artikelen kunnen pakken.

Op dit moment zijn de paden duidelijk zichtbaar alleen is nog niet elke locatie gemarkeerd met een codesticker. Doordat niet alle locaties zichtbaar te herkennen zijn aan de locatiecode stickers is de kans op het verkeerd pakken of opslaan van artikelen groot.

Op doordeweekse dagen zijn alle magazijnmedewerkers bezig met het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden en is het vrijwel onoverzichtelijk om tussendoor de locatiecode stickers te plaatsen. Het magazijnteam zou daarom bijvoorbeeld op een zaterdag het magazijn in orde moeten maken door op elke locatie de juiste locatiecode sticker te plaatsen. Het fysieke magazijn is zo in één keer goed ingericht. Daarnaast is elke magazijnmedewerker betrokken bij het gereed stellen van het magazijn en kan geen onduidelijkheid ontstaan over welk artikel waar is opgeslagen.

Naast de fysieke opslag van artikelen op de juiste locatiecode is het van belang dat de administratieve registratie up-to-date is. Tijdens het gereed stellen van het magazijn door het magazijnteam kan de medewerker Warehouseadministratie met een uitgedraaide (voorraad)artikellijst langs de stellingen gaan om de juiste locatiecode te noteren en dit vast te leggen in het artikelbestand in Unit4 Agresso.

Aanpassen locatiecodes

Op dit moment past de medewerker Warehouseadministratie dagelijks 20 voorraadartikelen aan in Unit4 Agresso (voorraadartikelen zouden een vaste locatiecode moeten hebben die niet aangepast hoeft te worden). Het duurt zes seconden om de locatiecode van een voorraadartikel aan te passen in zowel de order als op de artikelkaart. Het komt geregeld voor dat de artikelen in het magazijn van locatie wisselen omdat het toch niet logisch is opgeslagen, niet alleen het magazijn heeft hier extra werk aan maar ook de medewerker Warehouseadministratie. De medewerker Warehouseadministratie is hier gemiddeld 2 minuten per dag mee bezig. De registratie van de locaties van niet-voorraadartikelen zal blijven omdat deze worden opgeslagen op de kopstellingen (worden in de meeste gevallen de dag erna uitgeleverd). De magazijnmedewerkers zijn gemiddeld 20 seconden bezig met het bepalen van een nieuwe locatie voor een voorraadartikel met een oude locatiecode. Dit houdt in dat de magazijnmedewerkers gemiddeld per dag 6 minuten en 40 seconden bezig zijn met het bepalen van een nieuwe locatie (dit zou niet nodig hoeven zijn). Administratief moeten alle voorraadartikelen gekoppeld zijn aan een juiste locatiecode. Na analyse van het artikelbestand blijkt dat 65 voorraadartikelen gekoppeld zijn aan "GEENLOK" als locatiecode en 63 voorraadartikelen een koppeling hebben naar een locatiecode van het oude magazijn. (De geconstateerde tijdsmetingen uitdrukken in kostenbesparing is niet reëel doordat het aanpassen van de locatiecodes voor voorraadartikelen op een bepaald punt optimaal moet zijn). De eenmalige ordening van het magazijn is hier de oplossing voor.

5.3.5 Magazijn opruimen

Over het algemeen is het magazijn netjes en ligt er geen rommel die de dagelijkse werkzaamheden belemmeren. Het komt geregeld voor dat er 5 á 10 minuten even geen orders zijn om te pakken of af

te handelen. Op zulke momenten pakken de magazijnmedewerkers hun mobiele telefoon erbij en wachten totdat de loods coördinator weer orders heeft om te pakken of hun opdraagt om een taak uit te voeren. Echter er zijn altijd wel klusjes om uit te voeren, hierbij moet gedacht worden aan:

- Stellingen ordenen en opruimen;
- Schoenenafdeling opruimen ('omdozen' waar nog 1 of 2 paar schoenen inzitten leeg maken en karton weggooien);
- Steekproefsgewijs artikelen controleren op locatiecode;
- Oude kartonnen dozen uitvouwen en in de kartonbak gooien.

Door het invoeren van de vaste leverdagen per leverancier ontstaat meer structuur. Door het magazijn zou een maand lang geanalyseerd kunnen worden hoe de werkdruk verspreid is. Aan de hand hiervan kan de werkplanning gestructureerd worden.

5.3.6 Training leidinggeven aan de loods coördinator

Door de meeloop dagen in het magazijn valt het op dat een bepaald soort hiërarchie is ontstaan. Er bestaat geen goede of foute manier van het aansturen van personeel. Echter moet iedereen wel zijn verantwoordelijkheden nemen en waar nodig medewerkers kunnen aansturen en wijzen op omstandigheden.

De loods coördinator is zeer consequent en neemt zijn verantwoordelijkheden voor zijn te verrichten taken, alleen zijn er momenten waarop meer aansturing nodig is naar de magazijnmedewerkers toe. Zo kan vastgesteld worden dat de mobiele telefoon alleen in de pauzes gebruikt mag worden en niet onder werktijd (alleen in spoed gevallen). Daarnaast mag de loods coördinator meer aansturen op het ordenen en opruimen van het magazijn. Het kunnen leidinggeven kan in iemands persoonlijkheid zitten, als dit niet zo is kan hier een training voor gevolgd worden om hierin een eigen manier te vinden.

5.3.7 Aanpassingen ERP-systeem en documentatie

De afdeling Systeembeheer & ICT kan naar onderstaande mogelijkheden kijken zodat de handelingen in Unit4 Agresso efficiënter verlopen. Deze aanpassingen leiden tot tijdsbesparing:

- Het afmeldproces van magazijnbonnen; Moet nu per magazijnbon geselecteerd worden. Door het toevoegen van een kolom waarin elke magazijnbon aangevinkt moet worden om af te melden kan de medewerker Warehouseadministratie tussendoor gestoord worden voor dringende reden zonder daarna weer opnieuw te moeten beginnen.
- Blokkade invoegen voor het doen van goederenontvangst waarvan het artikel geen locatiecode heeft. Wanneer een artikel geen werkelijke locatiecode heeft wordt automatisch "GEENLOK" ingegeven. Vanuit Unit4 Agresso zou een melding gegeven moeten worden dat het niet mogelijk is om het betreffende artikel te ontvangen in verband met geen locatiecode. Hierdoor komen de artikelen die eigenlijk al besteld zijn en fysiek aanwezig zijn in het bedrijf niet meer opnieuw in de besteladvieslijst en worden niet dubbel besteld.
- De notatie van het goederen voorontvangst nummer heeft geen vaste plek en staat ook niet aangeven op de mutatiebon. Voor interne duidelijkheid zou een standaardregel toegevoegd moeten worden waarin staat aangeven dat op die plek het nummer genoteerd dient te worden.
- Voor eenheid is het van belang dat op de magazijnbonnen twee standaardregels worden toegevoegd om aan te tonen wie de order heeft gepakt en het aantal colli's waaruit de bestelling bestaat.
- Voor netheid naar de klanten toe is het van belang dat een regel wordt toegevoegd op de pakbon waarop kan worden aangegeven uit hoeveel colli's de levering bestaat.

5.3.8 Goederenontvangst

Op dit moment wordt de goederenontvangst van de droporders uitgevoerd door de besteller. Zoals aangegeven is mag in het inkoopproces de besteller geen bevoegdheid hebben tot het verwerken van de goederenontvangst en zal dit door de medewerker Warehouseadministratie verricht worden. De artikelen die besteld worden bij de leveranciers en die betrekking hebben op een droporder komen niet fysiek binnen in het magazijn. De pakbon die meegeleverd wordt bij de levering moet ondertekend en gemailld worden naar de medewerker Warehouseadministratie zodat de goederenontvangst administratief verwerkt kan worden. De leveranciers moeten op de hoogte gesteld worden dat getekende afleverbonnen gemailld moeten worden zodat de factuur ingeboekt en betaalbaar gesteld kan worden voor betaling. Wanneer de getekende pakbon niet gemailld wordt duurt dit proces langer waardoor de factuur niet op tijd betaald kan worden. Om controle te houden op de daadwerkelijke goederenontvangst van alle droporders genereert de medewerker Warehouseadministratie wekelijks een droporderlijst uit Brio. Voor een optimaal overzicht wordt aan de afdeling Systeembeheer & IT gevraagd of in de droporderlijst alleen nog de droporders getoond kunnen worden waarvan nog geen goederenontvangst is geregistreerd. Niet ontvangen afleverbonnen kunnen aan de hand van deze lijst opgevraagd en daarna als nog verwerkt worden. Door het ontvangen van de artikelen aan de hand van de getekende afleverbonnen kan met zekerheid gezegd worden dat de artikelen echt geleverd zijn bij de klant. De digitaal ontvangen afleverbonnen worden in een aparte map op de interne schijf opgeslagen onder het inkoopordernummer als bewijsstuk.

5.3.9 Leveren met eigen transport

Mocht een klant een order plaatsen van dusdanige grootte dat het om palletzendingen gaat wordt het door eigen transport bij de klant geleverd. Het leveren van losse collies door eigen transport is niet rendabel. Bij DPD wordt per pakket een vast tarief in rekening gebracht. Gekeken zou kunnen worden of klanten van Houweling Internationaal ook orders plaatsen bij Houweling Veiligheid. De orders van Houweling Internationaal worden ten alle tijden met eigen vervoer geleverd. Mocht een Houweling Internationaal klant ook een order bij Houweling Veiligheid hebben kan dit gecombineerd worden met eigen transport, intern is dit een vereiste. Hierbij moet niet alleen gekeken worden naar palletzendingen, wanneer een Houweling International klant bijvoorbeeld twee paar schoenen bestelt, kunnen deze mee vervoerd worden in de cabine van de vrachtwagen. De chauffeur is hierdoor de eindverantwoordelijke voor de aflevering. Het verzenden via DPD kost €4,13 per pakket ongeacht de grootte. In 2015 zijn in totaal 364 pallets vervoerd met eigen transport. De kosten hiervan waren €5.727,27. Uitgaande van het aangegeven gemiddelde van 25 pakketten is in 2015 €31.855,73 bespaard aan transportkosten. Voor de gecombineerde klanten moet bij zowel Houweling International als Veiligheid de leverdagen van beide businessunits bekend zijn (vastleggen in notitie klantkaart), zodat gecombineerd transport van losse dozen mogelijk wordt.

5.3.10 Verkopen via showroom

Op de vestiging in Bleiswijk is een showroom aanwezig waarin klanten langs kunnen komen om direct artikelen te kopen of af te halen. Mocht een klant een artikel willen die niet in de winkel aanwezig is maar in het magazijn op voorraad ligt gaat de medewerker Showroom naar het magazijn om het betreffende artikel uit het magazijn te halen. Hierbij vindt geen controle plaats door de loods coördinator, dit zou echter wel moeten. In het ergste geval kan de medewerker Showroom met een pakbon het magazijn in lopen en twee paar schoenen pakken terwijl op de pakbon één paar staat genoteerd. De medewerker Showroom zou het tweede paar voor eigen gebruik mee kunnen nemen zonder dat dit geregistreerd is. Het magazijn komt hier pas achter na inventarisatie van de voorraad. Achteraf is niet meer te achterhalen waardoor dit verschil is ontstaan. De geprinte pakbon moet afgegeven worden aan de loods coördinator zodat de magazijnmedewerkers de order kunnen pakken (deze orders hebben prioriteit en worden direct gepakt omdat een klant staat te wachten in de showroom), hantering van het twee-ogenprincipe.

5.3.11 Binnenkomen leveringen

Leveringen kunnen op dit moment op elk moment geleverd worden. Dit is zowel voor de medewerker Warehouse als de loads coördinator erg onoverzichtelijk en rommelig. Voor duidelijkheid en structuur moeten afspraken gemaakt worden met de leveranciers voor vaste leverdagen.

Een voorbeeld hiervan is onderstaand in tabel 3 weergegeven.

Dag	Leverancier
Maandag	Cortina NV/Safety Jogger
Dinsdag	3M Nederland B.V.
Woensdag	Tricorp Textiles Europe
Donderdag	Texowear B.V.
Vrijdag	Overige leveranciers

Tabel 3: Afleverschema

Zo kan gekozen worden om op een bepaalde dag alle schoenen leveranciers te laten leveren en op een andere dag alle leveranciers met betrekking tot kleding. Het ingewikkelde hiervan is wel dat bij een aantal leveranciers een gemixt assortiment besteld wordt. De inkoopafdeling en het magazijn zullen in overleg de zowel de interne als externe verbeterpunten per leverancier moeten bepalen. Na overleg wordt dit met de leverancier besproken zodat een eventuele korting bedongen kan worden. Het besluit om leveranciers op vaste dagen te laten leveren heeft naast het overzicht bij binnenkomst ook invloed op het aantal bestelmomenten aan de inkoopkant, doordat bepaald is welke leverancier op welke dag levert hoeft de besteller niet dagelijks een bestelling (inkooporder) te plaatsen bij de leverancier. Met de leverancier moet afgestemd worden wanneer de inkooporder uiterlijk binnen moet zijn wil deze nog met de vaste leverdag van dezelfde week mee gaan. In paragraaf 4.3.1 is het knelpunt bestelmomenten aanbod gekomen.

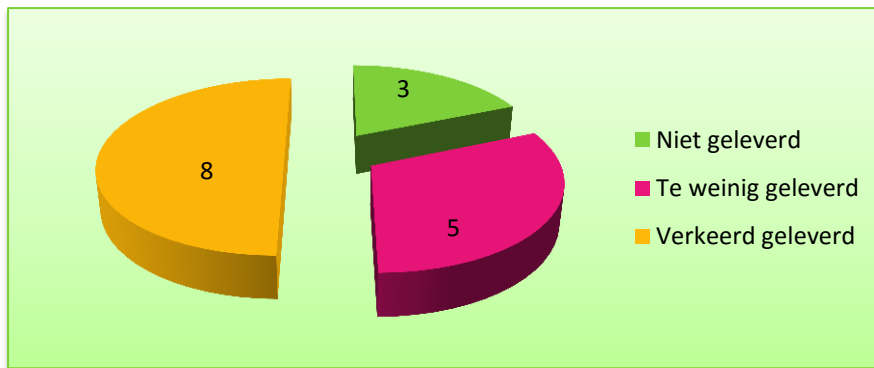
Daarnaast zullen de binnengekomen leveringen door de medewerkers van het magazijn zelf met de heftruck naar het magazijn vervoerd moeten worden in plaats van een willekeurige heftruckchauffeur. Zo is extra zekerheid dat de leveringen daadwerkelijk bij het juiste magazijn geplaatst worden en niet zoek raken binnen de loads.

5.3.12 Controle binnenkomst schoenen

Als een levering schoenen binnenkomt, zou zoals aangegeven in de huidige situatie gecontroleerd moeten worden op kleur, maat en aantal. Deze controle vindt wel plaats alleen wordt de afleverbon gecontroleerd met de op de doos vermelde sticker. De werkelijke schoen die in de doos verpakt is, wordt niet gecontroleerd op kleur en maat. Door het ontbreken van deze controle kan het voorkomen dat een verkeerde kleur of maat in de doos verpakt is dan op de doos vermeld staat. Doordat de klachten aan de inkoopkant niet optimaal werden geregistreerd is hierin geen analyse uit te voeren. In Bleiswijk worden de klachten in de notitie van de inkooporder genoteerd en in de vestiging in Apeldoorn wordt dit op papier bijgehouden. In samenwerking met de kwaliteitsmanager is ondertussen gestart met het registreren van de klachten in het Klachtenregistratiesysteem aan de inkoopkant. De klachten die ontvangen worden van klanten (verkoopkant) worden hierin al vastgelegd. Hiervoor is een analyse uitgevoerd met het aantal klachten die zijn ontvangen in het eerste kwartaal van 2016 voor verkeerd geleverde schoenen. In bijlage 19 is dit overzicht weergegeven, hierin is te zien dat een drietal soort klachten worden geregistreerd genaamd:

- Niet geleverd; het artikel is helemaal niet geleverd bij de klant;
- Te weinig geleverd; Er is minder geleverd dan daadwerkelijk besteld is;
- Verkeerd geleverd; Er is een verkeerd soort of maat schoen geleverd dan is besteld.

In figuur 11 is het aantal klachten per klachtensoort getoond die betrekking hebben op schoenen. Van de 16 ontvangen klachten betreft de helft van de klachten een verkeerde levering, hierin wordt bevestigd dat een strakkere controle van belang is bij zowel binnenkomst als uitleveren van de schoenen.



Figuur 11: Aantal klachten per soort

Het aantal klachten met betrekking tot de schoenen ten opzichten van het totaal aantal klachten (getoond in paragraaf 5.4.6.1) is onderstaand weergegeven in tabel 4. Hierin wordt nogmaals bevestigd dat de categorie schoenen erg klachtgevoelig is.

Aantal klachten			
Klachtensort	Schoenen	Totaal	Percentage
Niet geleverd	3	10	30%
Te weinig geleverd	5	10	50%
Verkeerd geleverd	8	16	50%

Tabel 4: Aantal klachten per soort

Binnen Houweling Veiligheid wordt het artikelassortiment onderverdeeld in 18 productgroepen. In het eerste kwartaal van 2016 zijn totaal 4.166 verkooporders geplaatst. Deze verkooporders worden verdeeld in orderregels per productgroep, onderstaand in tabel 5 is weergegeven hoe dit verdeeld is. Uit analyse blijkt dat 29% van de productgroep regels betrekking heeft op 'Schoenen en Laarzen'. Van het totaal aantal klachten heeft 38% betrekking op deze productgroep.

	Aantal orderregels	Aantal klachten
Alle productgroepen	6443	42
Schoenen en Laarzen	1886	16
Schoenen t.o.v. totaal	29%	38%

Tabel 5: Aantal orderregels per productsoort

De klachten die worden geconstateerd aan de inkoopzijde worden op dit moment niet geregistreerd in het klachtenregistratiesysteem. Zoals is beschreven in de huidige situatie wordt dit in de notitie van de betreffende artikelregel vermeld. Hierdoor kunnen geen rapportages gegenereerd worden om analyses uit te voeren. De inkoopklachten zullen hierdoor ook in het Klachtenregistratiesysteem geregistreerd moeten worden.

De invoering van een klachtenoverleg per kwartaal is hierin essentieel. Bij dit overleg zullen de Kwaliteitsmanager, Inkoper, Besteller, Medewerker Warehouseadministratie en Loods coördinator aanwezig moeten zijn om de constateren te bespreken en met elkaar tot verbeterpunten komen. Het figuurlijk zichtbaar maken in bijvoorbeeld schema's is van belang.

5.3.13 Gesloten laadruimte

De laadruimte waar de pakketvervoerder de pallets met bestellingen ophaalt moet afgesloten worden zodat de pakketvervoerder niet de verkeerde pallets mee kan nemen of een deel laat staan. Dit is voorgekomen. De klanten moeten hierdoor langer op hun bestellingen wachten. Een eenvoudige oplossing hiervoor is het plaatsen van afrasteringshekken. De magazijnmedewerkers

sluiten na het plaatsen van de af te leveren pallets de laadruimte zodat de pakketvervoerder geen andere pallets kan laden.

§5.4 Gewenste situatie (SOLL)

In deze paragraaf wordt de gewenste situatie van het magazijnproces beschreven. De gewenste situatie is omschreven door de opgedane theorie en benoemde knel- en verbeterpunten te verwerken in de huidige situatie. Voordat de werkzaamheden optimaal verricht kunnen worden binnen het magazijn van Houweling Veiligheid moet duidelijk gesteld worden wie waartoe bevoegd is en wat ieders verantwoordelijkheid is.

5.4.1 Binnenkomst goederenzendingen

Door de vastgestelde leverdagen per leverancier is het mogelijk om zoals aangegeven in de theorie dagelijks een overzicht te genereren uit Unit4 Agresso met de 'te ontvangen goederen' voor die dag zodat het magazijn op de hoogte is van de hoeveelheid goederen die binnenkomen. Door het inzicht wat zo gecreëerd wordt kan meer gestuurd worden op de werkplanning. De levertijden van de leveranciers kunnen niet vast gesteld worden (invloed door verkeer, leverroute et cetera). Het aanmeldpunt en manier van aanmelden voor de leverancier of transporteur is niet veranderd. Bij de balie van het Warehouse zijn twee medewerkers Warehouseadministratie aanwezig. Eén medewerker voor Houweling Internationaal (verpakkingen) en de ander voor Houweling Veiligheid. Elke medewerker mag alleen de goederen in ontvangst nemen die bestemd zijn voor zijn businessunit. Zo blijft het overzichtelijk en weet de medewerker Warehouseadministratie exact wat binnengekomen is voor het magazijn. Bij binnenkomst moet gecontroleerd worden op het aantal pakketten, staat van binnenkomst en geadresseerde. Mocht een deel van de levering beschadigd zijn moet direct contact opgenomen worden met de besteller die weer contact opneemt met de leverancier om tot een oplossing te komen zodat niet de hele levering geweigerd hoeft te worden. Ten alle tijden worden foto's gemaakt van de beschadigde levering (zowel beschadigde verpakking als product). Mocht alleen de verpakking beschadigd zijn dan wordt dit zoals eerder beschreven vermeld op de CMR vrachtbrief of pakbon van de leverancier. Pakketten die geleverd worden door een pakketvervoerder (DPD, DHL UPC et cetera) en geadresseerd zijn aan een medewerker binnen de Houweling Groep worden na akkoord geplaatst in de openvakkenkast die zich bevindt in het Warehousekantoor. De geadresseerde persoon wordt telefonisch of per e-mail op de hoogte gebracht dat het pakket opgehaald kan worden. De binnengekomen leveringen bestemd voor Houweling Veiligheid worden telefonisch doorgegeven aan een heftruckchauffeur zodat de leveringen naar het magazijn verplaatst kunnen worden.

5.4.2 Voorontvangst goederen (administratief)

Het aanhouden van vaste leverdagen per leverancier zorgt voor meer overzicht voor de medewerker Warehouseadministratie en minder administratieve handelingen. Het administratieve proces voor het verwerken van de voorontvangst van de goederen blijft hetzelfde. Voorheen werd het voorontvangst nummer zomaar ergens genoteerd op de mutatiebon, door toevoeging van een standaardregel met omschrijving 'voorontvangst nummer' is hier intern meer duidelijkheid in. Zoals weergegeven is in het voorbeeldoverzicht in paragraaf 5.3.11 wordt elke dag door één leverancier geleverd met uitzondering op één dag. Vier dagen in de week ontvangt de medewerker Warehouseadministratie maar één afleverbon per dag in plaats van 25 (het aantal afleverbonnen wat voorheen gemiddeld per dag binnenkwam).

Door het verminderen van de bestelmomenten en de vaste leverdag worden minder inkooporders aangemaakt. Het minderen van de inkooporders heeft als resultaat dat er minder mutatiebonnen gegenereerd hoeven worden (papier besparing).

De administratieve registratie van de voorontvangst wordt per inkoopnummer geregistreerd zodat controle blijft tussen de mutatiebon en betreffende inkooporder. Hierbij kan de medewerker Warehouseadministratie opvallende constatering eventueel doorgeven aan de besteller.

5.4.3 Kwaliteitscontrole

De werkzaamheden met betrekking op de kwaliteitscontrole wijkt niet veel af van de huidige situatie. Na de voorontvangst die de medewerker Warehouseadministratie heeft verricht worden de mutatiebonnen met aangehechte pakbon van de leverancier bij het magazijn afgegeven en mag de daadwerkelijke kwaliteitscontrole uitgevoerd worden. Met name de controle op de kleur en maat van de geleverde schoenen moet aangescherpt worden. De controle op inhoud en vermelding op de verpakking moet plaats vinden voor alle artikelen die binnenkomen in een dichte verpakking. De klachten die het magazijn constateren bij binnenkomst van leveringen (inkoopzijde) worden geregistreerd in het Klachtenregistratiesysteem zodat rapportages gemaakt kunnen worden.

5.4.4 Goederenopslag

Zoals aangegeven moet voor een optimale opslag van de goederen eerst het magazijn worden voorzien van de juiste locatiecodes. Zoals aangegeven in paragraaf 6.3.4 zijn de magazijnmedewerkers gemiddeld 6 minuten en 40 seconden per dag bezig om dit aan te passen en de juiste locatie voor het artikel te creëren.

De opslag voor niet-voorraadartikelen waarvan op de mutatiebon is aangegeven dat er een verkooporder aan gekoppeld is wordt niet veranderd.

Door de kwaliteitscontrole en het op voorraad nemen worden de artikelen uitgepakt en ontstaat afval (oude kartonnen dozen et cetera). Voor een zo net mogelijk magazijn en optimale werkwijze moeten de magazijnmedewerkers dit direct opruimen.

5.4.5 Daadwerkelijke goederenontvangst (administratief)

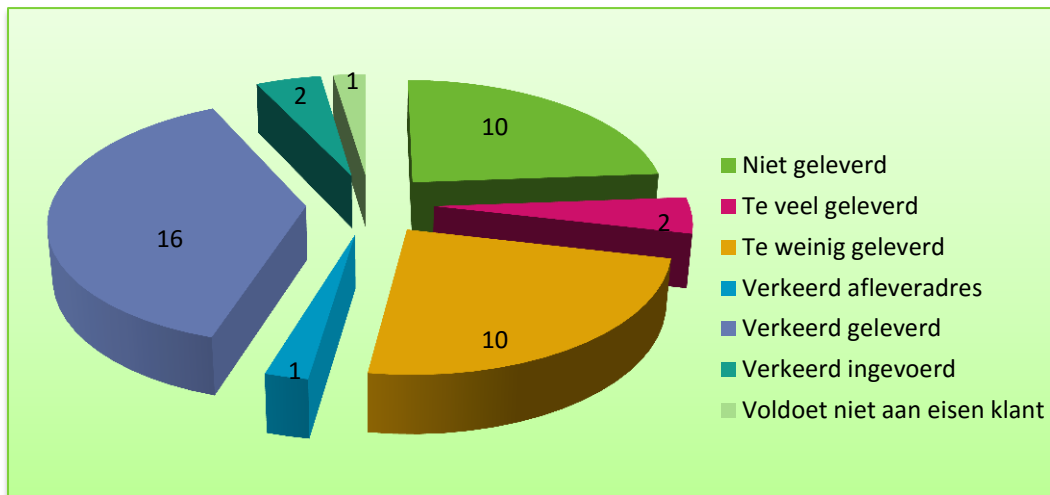
Vanuit functiescheiding wordt naast de daadwerkelijke goederenontvangst ook de goederenontvangst van droporders uitgevoerd door de medewerker Warehouseadministratie. Van alle droporders ontvangt de medewerker Warehouseadministratie de getekende afleverbon digitaal van de leverancier, zodoende kan de medewerker Warehouseadministratie de goederenontvangst op dezelfde manier verrichten als de leveringen die fysiek in het magazijn binnenkomen. Ter controle wordt wekelijks de zogeheten droporderlijst gegenereerd om te kijken of van alle droporders de goederenontvangst is verwerkt. Mochten droporders nog openstaan voor goederenontvangst worden de ontbrekende getekende afleverbonnen van de leverancier opgevraagd en daarna alsnog verwerkt.

Door de optimalisatie van de locatiecodes in het nieuwe magazijn wordt flink wat tijd bespaard. Zoals aangegeven in paragraaf 5.3.4 duurt het aanpassen gemiddeld 2 minuten per dag. Door de optimalisatie van locatiecodes is het niet mogelijk dat de huidige voorraadartikelen in Unit4 Agresso niet gekoppeld zijn aan geen locatiecode. Mocht dit hoe dan ook wel zo zijn wordt een melding getoond dat de order niet ontvangen kan worden.

5.4.6 Afgifte goederen

5.4.6.1 Pakken goederen

Het pakken van de bestellingen verloopt op een goede manier en hoeft qua structuur niet veranderd te worden echter moet elke bestelling wel gecontroleerd worden door de loods coördinator zodat er minder fouten ontstaan door verkeerde leveringen. In bijlage 20 is een overzicht weergegeven met alle ontvangen klachten in het eerste kwartaal van 2016. Hierin wordt onderscheid gemaakt in de categorieën Schoenen, Kleding, Handschoenen en Overig. In figuur 12 is het totaal van de 42 ontvangen klachten getoond onderverdeeld naar klachtensoort. Hierin is duidelijk te zien dat de meeste klachten ontstaan doordat artikelen niet, te weinig of verkeerd worden geleverd. De check die verricht moet worden door de loods coördinator wordt hierin bevestigd.



Figuur 12: Aantal klachten per klachtsoort

Wanneer de medewerker van de showroom het magazijn binnenkomt voor een afhaalorder voor een klant moet de loads coördinator of magazijnmedewerker de benodigde artikelen pakken waarna de medewerker showroom controleert of het juiste artikel(en) en aantal is gepakt.

Doormiddel van naamstickers op de opbergbakjes in zowel het magazijn als het Warehousekantoor kan geen onduidelijkheid ontstaan waar welk document moet worden opgeborgen.

5.4.6.2 Definitieve pakbonnen draaien

Het toevoegen van de kolom waarin de betreffende magazijnbonnen geselecteerd kunnen worden maakt het afmelden van de magazijnbonnen een stuk eenvoudiger. De medewerker Warehouseadministratie kan wegens dringende zaken gestoord worden zonder hierna weer opnieuw de magazijnbonnen te moeten selecteren. Na het afmelden worden de pakbonnen die bestemd zijn voor de klant automatisch geprint. Het aantal colli's waaruit de levering bestaat wordt genoteerd op de betreffende regel. Het aanmelden van de pakketten bij de pakketvervoerder DPD wordt uitgevoerd zoals is aangegeven in de huidige situatie.

5.4.6.3 Gereed stellen voor verzending

Het gereed stellen van de bestellingen wordt op dezelfde manier uitgevoerd als in de huidige situatie. Echter wordt het laadpunt voor pakketvervoerder DPD afgesloten zodat DPD ten alle tijden de juiste hoeveelheid pallets meeneemt. Voor de chauffeur van de pakketvervoerder is in een oogopslag te zien welke pallets ingeladen moeten worden voor vervoer.

5.4.7 Goederenverzending

Het vervoeren van de bestellingen zal uitbesteed blijven bij DPD. De gesealde pallets met pakketten zal in een afgesloten laadruimte klaar gezet worden voor verzending.

De kwaliteitsmanager zal in samenwerking met de inkoopafdeling en magazijn de pakketvervoerder aan het beging van het elk nieuw jaar nabespreken zodat in de tweede week van februari de constatering besproken kunnen worden met de pakketvervoerder.

5.4.8 Retour artikelen

Inkomend

Het proces voor de afhandeling van retourorders die ontvangen worden van de klant zal op dezelfde manier blijven verlopen.

Uitgaand

In overleg met de assistent medewerker verkoop Binnendienst zal de uiteindelijke werkwijze voor het retourneren van artikelen naar de leverancier worden vastgesteld. Bij het retourneren zal altijd de lijst met retourartikelen worden bijgevoegd waarvoor de leverancier akkoord heeft bevonden.

§5.5 Conclusie

Na beschrijving van zowel de knel- en verbeterpunten als de huidige en gewenste situatie zijn twee constatering van groot belang voor het magazijnproces. Allereerst is de wijziging van vaste leverdagen per leverancier een groot voordeel voor het magazijn. De werkzaamheden kunnen intern afgestemd worden op de hoeveelheid artikelen die gepland staan om binnen te komen. Tot slot zal de striktere controle bij binnenkomst van bestellingen leiden tot minder foutieve uitleveringen. Geconstateerde afwijkingen worden direct doorgegeven aan de leverancier zonder dat dit eerst bij de klant terecht komt.

6. Verkoopproces

In dit hoofdstuk zal het verkoopproces van Houweling Veiligheid worden uitgewerkt. De benodigde informatie is hiervoor verkregen van de medewerker verkoop Binnendienst, medewerkers verkoop Buitendienst en Manager. Als eerst zal in paragraaf 6.1 een korte theoretische beschrijving worden weergegeven van het verkoopproces, aan de hand hiervan worden in paragraaf 6.2 de diverse huidige (IST) procesactiviteiten omschreven. Vervolgens worden in paragraaf 6.3 de knelpunten/verbeterpunten besproken en aan de hand hiervan wordt de gewenste situatie (SOLL) van de procesactiviteiten in paragraaf 6.4 bepaald. Als laatste zal in paragraaf 6.5 een conclusie gegeven worden.

§6.1 Inleiding

Om een duidelijk beeld te krijgen van het verkoopproces wordt doormiddel van deskresearch eerst de verkoopfunctie toegelicht waarna de procesactiviteiten benoemd worden en als laats de informatiebehoeften.

§6.1.1 Verkoopfunctie³²

De verkoopfunctie voert in wezen het opgestelde verkoopplan uit. Hierbij wordt rekening gehouden met de financiële mogelijkheden die zijn opgenomen in het verkoopbudget. Het doel van de verkoopafdeling kan omschreven worden in een drietal taken:

- *Verkrijgen van orders*; Vertegenwoordigers (potentiële) klanten laten bezoeken, versturen van jaarlijkse catalogus en het voeren van reclamecampagnes;
- *Uitvoeren van orders op correcte wijze*; Zorg dragen voor het tijdig leveringen van de artikelen met de gewenste kwaliteit tegen de afgestemde prijs;
- *Zorg dragen voor klantenbinding*; Optimale service, correcte telefoonafhandeling en verschaffen van juiste productinformatie.

Binnen de verkoop afdeling wordt onderscheid gemaakt tussen de Verkoop buitendienst de vertegenwoordigers die de klantbezoeken verrichten en de Verkoop binnendienst die de ontvangst en uitvoering van de orders verrichten.

De verkoopfunctie is een beschikkende functie. De verkoper beslist namelijk of klanten-/verkooporders geaccepteerd worden en de hoeveelheid artikelen worden geleverd. De aanwezigheid van voorraad is essentieel. Dit zorgt ervoor dat verantwoording genomen moet worden voor de omvang van de voorraad.

§6.1.2 Procesactiviteiten³³

De gang van zaken in het operationele verkoopproces zijn onder te verdelen in verschillende fasen.

6.1.2.1 Orderverkrijging

Het verkrijgen van verkooporders wordt gezien als belangrijkste taak van de verkoopafdeling (zonder orders geen omzet). Het verkrijgen van orders zorgt wel voor een aantal consequenties:

- Bij de verkrijging wordt een relatie aangegaan met de klant. Hierdoor wordt de onderneming afhankelijk van het betalingsgedrag en financiële situatie van de klant. De verkoopafdeling is genooddaakt om het betalingsgedrag te bewaken, dit kan door het instellen van kredietlimieten.
- Het verkrijgen van orders is afhankelijk van de verkoopprijs. De verkopen kunnen gestimuleerd worden doormiddel van een kortingsysteem. De verantwoordelijkheid

³² Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel B, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2012, pagina 71

³³ Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel B, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2012, pagina 75 t/m 82

om kortingen te geven en de omvang hiervan moet vastgesteld zijn in een competentietabel. Zo blijft de verantwoording van een winstgevende afzet bestaan.

- Orderverkrijging zorgt ervoor dat benodigde artikelen moeten worden afgeleverd. Hiervoor is voorraad nodig. De voorraad zal worden afgestemd op het verkoopplan. Vermindering of vergroting van de afzet heeft direct invloed op de omvang van de voorraad. Het hoofd van de verkoopafdeling is verantwoordelijk voor de bewaking van de voorraad.

6.1.2.2 Orderontvangst

De orders worden ontvangen door de Verkoop binnendienst van de vertegenwoordigers (Verkoop buitendienst) of rechtstreeks van de klant.

Vertegenwoordigers kunnen orders invoeren aan de hand van de tot hun beschikbaar gestelde apparatuur. De vastgelegde data wordt digitaal verzonden en de op papier vastgelegde orders worden fysiek afgegeven aan de verkoopafdeling die de orders registreren in het orderbestand. Telefonische orders kunnen direct in het orderbestand worden ingevoerd of eerst worden vastgelegd op een papieren orderformulier en daarna worden ingevoerd in het orderbestand.

De gegevens die worden geregistreerd bij het invoeren zijn:

- Debiteurnummer (waarna automatisch debiteurgegevens worden weergegeven);
- Artikelnummers met hoeveelheid;
- Gewenste afleverdatum;
- Afleveradres indien deze afwijkt van gebruikelijk adres.

6.1.2.3 Orderbeoordeling

Ontvangen orders worden beoordeeld op de uitvoerbaarheid. Hierbij wordt gekeken naar:

- Kredietwaardigheid klant; Kredietcontrole wordt uitgevoerd om te voorkomen dat de financiële draagkracht (niet of niet tijdig kunnen betalen) van een klant wordt overschreden of dat geleverd wordt aan een klant die zijn betalingsverplichtingen niet nakomt;
- Leverbaarheid benodigde artikelen;
- Haalbaarheid levertijd.

6.1.2.4 Orderverwerking

Bij de orderverwerking wordt onderscheid gemaakt tussen voorfacturering en nafacturering. Bij voorfacturering wordt eerst de factuur opgesteld waarna de artikelen in het magazijn gereed worden gesteld. Bij nafacturering worden eerst de bestelde goederen gereed gesteld en daarna wordt pas de factuur opgesteld.

Voorfacturering

Het voordeel van voorfacturering is dat de betalingstermijn eerder ingaat waardoor rentederving zoveel mogelijk wordt voorkomen. Daarnaast is het een waarborg dat geen artikelen worden verzonden waarvoor nog geen factuur is opgesteld.

Het geautomatiseerde systeem zal moeten voldoen aan de volgende punten:

- Het volstaan van de uitvoerbaarheid;
- Uitgifte-eenheid in het magazijn moet gelijk zijn aan de prijseenheid in het artikelbestand;
- De eventuele vracht- of emballagekosten moeten bekend zijn.

Maandfacturen

Het gebruik van maandfacturen is efficiënt voor bedrijven waarbij klanten vele malen per week kleine bestellingen plaatsen. Het apart factureren kost te veel tijd. Direct na afloop van de maand wordt een verzamelfactuur als maandfactuur gegenereerd uit het systeem. Het hanteren van een

verkorte betaaltermijn kan hierbij van toepassing zijn door het later facturen van al geleverde artikelen.

§6.1.3 Informatiebehoeften³⁴

Het optimaal uitvoeren van de verkoopactiviteiten heeft betrekking op:

- Bereikte resultaten; Informatie omtrent afzet, omzet, marge, verkoopkosten, verleende kortingen;
- Orderverkrijging; Informatie omtrent aantal orders, nieuwe klanten, omzet per leverancier;
- Orderbehandeling; Informatie omtrent ontvangen klachten, retourorders, nee-verkopen, nalevering op artikelen;
- Betalingsgedrag klanten; Informatie omtrent omlooptijd debiteuren, openstaande posten, dubieuze vorderingen;
- Aangehouden voorraad; Informatie omtrent ordergrootte per artikel, nee-verkopen van artikelen, aantal backorders per artikel.

§6.2 Huidige situatie (IST)

De administratieve handelingen in het verkoopproces worden bij Houweling Veiligheid doormiddel van het ERP-systeem Unit4 Agresso verricht. De bevoegde personen hiertoe zijn de manager, de medewerkers verkoop Binnendienst en verkoop Buitendienst. De verkoopafdeling van Houweling Veiligheid is gevestigd in Apeldoorn. De huidige werkwijze van de werkzaamheden die uitgevoerd worden binnen de verkoopafdeling worden onderstaand per activiteit beschreven. Om een concreet beeld te kunnen vormen van het verkoopproces is gekozen om zelf een aantal dagen mee te werken tijdens de werkzaamheden binnen het proces. Hierbij is één dag meegelopen met een verkoper Binnendienst, verkoper Buitendienst en de manager. Naast dit deel van de fieldresearch zijn diverse gesprekken gevoegd en vragenlijsten beantwoord. De interviewresultaten hiervan zijn weergegeven in bijlage 21.

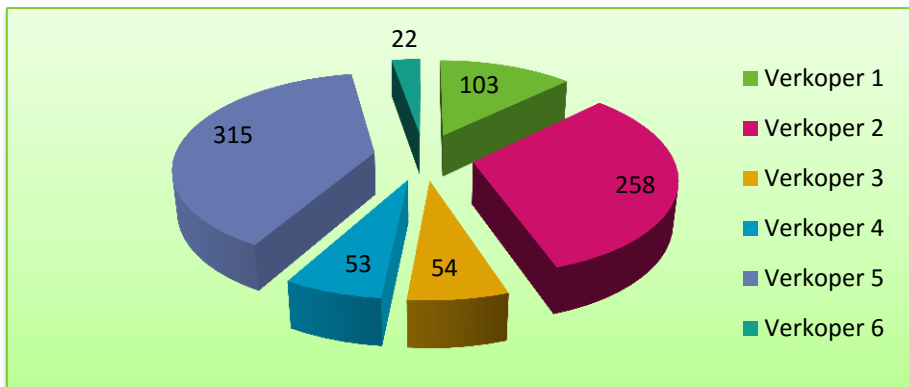
6.2.1 Orderverkrijging

De verkooporders (wordt verder in het proces benoemd als orders) worden op twee manieren verkregen; rechtstreeks van de klant of via de verkoop Buitendienst ook wel vertegenwoordigers genoemd. De drie genoemde consequenties in de theorie zullen toegelicht worden aan de hand van de kennis die is opgedaan tijdens de meeloop dagen.

Aangaan klantrelatie

Als een nieuwe klant wordt aangetrokken vanuit de verkoop Buitendienst of als een klant uit zichzelf komt en wil gaan bestellen op rekening zal eerst de Debiteurenbeheerder ingeschakeld worden. De Debiteurenbeheerder gaat na of Houweling Veiligheid hiervoor verzekerd is bij de Kredietverzekeraar. Als dit akkoord is wordt de nieuwe klant (debiteur) aangemaakt in Unit4 Agresso. Hierbij wordt naast de NAW-gegevens ook een kredietlimiet ingesteld. De kredietlimiet wordt bepaald door de Debiteurenbeheerder in samenspraak met de Kredietverzekeraar. De bewaking van het betalingsgedrag van de klant zal verder in dit hoofdstuk toegelicht worden. Nieuwe klanten die in de winkel (Apeldoorn) of in de showroom (Bleiswijk) komen en op rekening willen bestellen wordt eerst nagevraagd of vaker besteld gaat worden. Mocht dit niet zo zijn dan wordt aangegeven dat het makkelijker is om de afhaalorder contant (pinnen) af te rekenen. Dit is voor beide partijen minder werk en zo wordt het debiteurenbestand niet onnodig vervuild met eenmalige debiteuren. Aan elke klant is een vaste vertegenwoordiger gekoppeld, in figuur 13 is weergegeven hoeveel klanten elke vertegenwoordiger onder zich heeft. Specifieke informatie kan op de klantkaart worden vastgelegd. Bij het aanmaken van een order verschijnt een pop-up met deze melding.

³⁴ Grondslagen van de Administratieve Organisatie deel B, E.O.J. Jans, Noordhoff, 2012, pagina 96 t/m 98



Figuur 13: Aantal klanten per verkoper

Het kan voorkomen dat meerdere vertegenwoordigers bij één klant langskomen. Vooral bij de klanten die ademluchttechniekartikelen gebruiken is dit van toepassing. Het onderhoud hiervan wordt altijd verricht door de medewerker Techniek (verkoper 1).

De verkoop Buitendienst bestaat uit vier verkopers. Elke verkoper heeft zo zijn eigen specialisatie en heeft hierdoor een gericht klantenbestand. De vier specialisaties zijn:

1. Dealers (wederverkopers);
2. HLM artikelen;
3. Eindgebruikers ;
4. Techniek.

Deze constructie is ontstaan doordat het niet haalbaar is om op alle gebieden kennis te hebben. Het gehele assortiment wordt bij alle klanten aangeboden, mocht een klant bijvoorbeeld onderhoud willen aan de ademluchttechniek (filters, maskers et cetera) wordt de medewerker Techniek ingeschakeld. De verantwoordelijke vertegenwoordiger blijft het uiteindelijke contactpunt van en voor de klant.

Vaststellen verkoopprijs

Met de leverancier Cortina N.V./Safety Jogger is een dealerschap gesloten waardoor de verkoopprijzen zijn vastgesteld en niet gewijzigd mogen worden. Door de splitsing van het klantenbestand in wederverkopers en eindgebruikers kunnen de verkoopprijzen van de overige artikelen variëren. Voor de eindgebruiker staat de verkoopprijs vast. Bij wederverkopers gaat het in veel gevallen om grotere hoeveelheden waardoor de klant om een scherpe prijs vraagt. De vertegenwoordiger heeft bij standaard aanvragen een bepaalde speelruimte met betrekking tot de verkoopprijs. Bij twijfel wordt de manager geraadpleegd. Intern is een kortingsstructuurlijst aanwezig waarop gekeken kan worden (deze lijst is achterhaald door verandering in klantsoort). Elke vertegenwoordiger is verantwoordelijk voor de verstrekte korting en zal dit met behulp van de ABC-analyse in de gaten moeten houden. De vertegenwoordigers ontvangen per kwartaal de ABC-analyse van de manager.

Voorraadbepaling

Het op peil houden van de voorraad gebeurt automatisch. Door de ingave van een minimum en maximum voorraad per artikel, wordt dit zoals aangegeven in het inkoopproces als advies getoond op de besteladvieslijst van de besteller. Het voorraadniveau van een artikel wordt bepaald aan de hand van de historische afname hoeveelheid en kan afhankelijk zijn van klantafspraken. Voor de bepaling voor een voorraadniveau zal dit afgezet moeten worden tegen de inkoopcondities van de leverancier

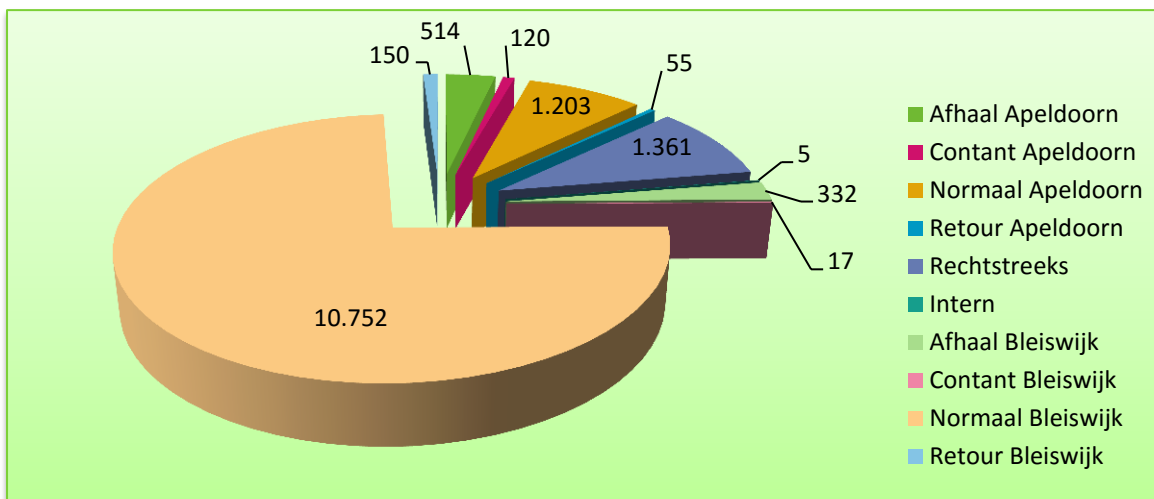
6.2.2 Orderontvangst

Voordat de procesactiviteit orderontvangst wordt beschreven is het van belang om de verschillende soorten verkooporders die mogelijk zijn toe te lichten en de verschillende statussen die een verkooporder kan hebben binnen het proces aan te geven.

Soort verkooporders

Binnen het verkoopproces zijn diverse verkooporders te onderscheiden. De eerste keuze is de verzendlocatie. Hierin zijn twee mogelijkheden, namelijk de vestiging in Bleiswijk of Apeldoorn. In het systeem is de vestiging in Apeldoorn gedefinieerd als 0 en de vestiging in Bleiswijk als 1. Hierna wordt de afhandelwijze bepaald. Hier zijn zes opties mogelijk. De eerste optie is een normale order (NO) waarbij de order naar het betreffende afleveradres van de klant wordt gestuurd. Optie twee is een afhaalorder (AFH), dit houdt in dat de klant de desbetreffende artikelen komt ophalen in de winkel of showroom. De derde optie is rechtstreeks (RCH) ook wel een droporder genoemd, hierbij worden de ingekochte artikelen direct door de leverancier bij de klant afgeleverd. Optie vier is een contante order (CN), waarbij de klant direct de benodigde artikelen betaalt. De vijfde optie is een retourorder (RE), dit is een order waarbij de retour gestuurde artikelen van de klant worden geregistreerd. Als laatste optie is een Intercompany order (IC) mogelijk, hierbij levert Houweling Veiligheid bijvoorbeeld artikelen aan Houweling International.

Sinds begin 2016 is een nieuw order soort aanwezig genaamd Sample order, hiermee worden de proefaanvragen van klanten geregistreerd. Voorheen werd dit geregistreerd als normale order. In figuur 14 zijn het aantal orders per soort over 2015 weergegeven.



*Figuur 14:
Aantal
orders per
soort*

Status inkooporders

Door de verschillende handelingen die verricht worden aan een verkooporder krijgt deze elke keer een andere status. Zo is in één oogopslag te zien in welke fase de order zich bevindt. De verschillende statussen die een verkooporder kan hebben zijn als volgt:

- Onderhanden; Order ingegeven, nog niet in behandeling door het magazijn;
- Backorder; Order kan niet gepakt worden, artikel moet nog door leverancier geleverd worden;
- Geblokkeerd; Order staat op blokkade, overschrijding kredietlimiet of vooruitbetaling;
- Magazijnbon; Order wordt klaargezet door het magazijn;
- Afgeleverd; Order is gepakt, pakbon is gegenereerd;
- Afgehandeld; Order is gepakt en gefactureerd.
-

6.2.2.1 Ontvangst order

De orders die rechtstreeks van de klant verkregen worden, ontvangt de medewerker verkoop Binnendienst via de telefoon, e-mail en een klein aantal nog via de fax. De vertegenwoordigers die onderweg zijn en orders door een klantbezoek ontvangen geven deze via de telefoon of e-mail door aan de verkoop Binnendienst, die de orders vervolgens in behandeling neemt.

Binnen de Houweling Groep is intern een project gestart waarbij de verkoop Buitendienst werkzaam is met tablets zodat de vertegenwoordiger de orders die worden ontvangen na een klantbezoek zelf kan vastleggen in Unit4 Agresso.

De orders van de klant Coöperatie Horcticoop worden per e-mail ontvangen. Deze klant stuurt hun eigen inkooporder door waarin de interne artikelnummers op worden aangegeven. De Coöperatie is een grote klant van Houweling Veiligheid. Deze orders worden ontvangen door de medewerker verkoop Binnendienst die deze doorstuurt naar de Customer Service van Houweling International. Als de order is verwerkt door de Customer Service wordt een bevestiging van ingave verstuurd naar de medewerker verkoop Binnendienst.

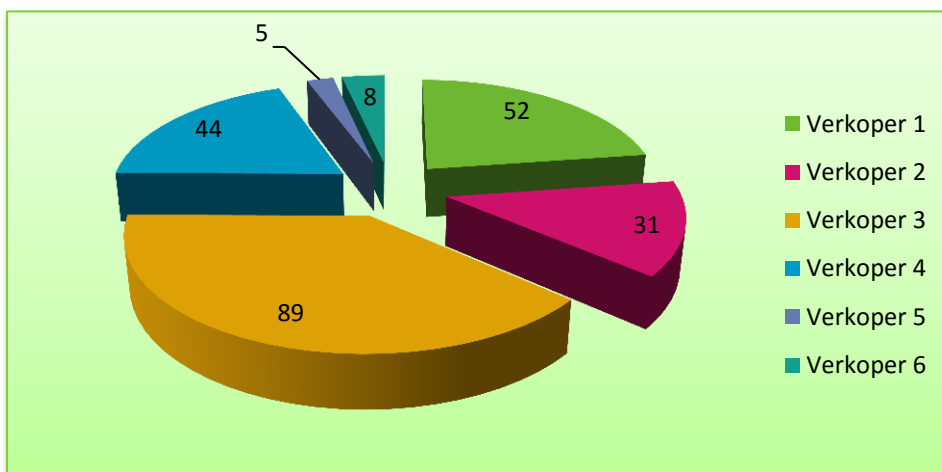
6.2.2.2 Aanvraag order

Naast de orders die de verkoop Binnendienst ontvangt worden elke dag e-mails ontvangen van klanten die opzoek zijn naar een bepaald artikel maar niet aanwezig is in het assortiment (Print Screen van het betreffende artikel is bijgevoegd in de e-mail). Per aanvraag wordt specifiek naar de klant gekeken of het gevraagde artikel besteld gaat worden. Mocht de aanvraag van de klant in behandeling worden genomen dan moet de klant wel eerst akkoord geven voor de prijs voordat het besteld gaat worden.

Naast de aanvraag voor nieuwe artikelen komt het geregeld voor dat klanten aanvragen doen voor een scherpe prijsaanbieding bij grote afnamehoeveelheid. De manager of vertegenwoordigers kunnen op klantniveau verkoopoffertes in Unit4 Agresso vastleggen voor een bepaalde periode.

Mocht de klant besluiten om in te gaan op de offerte en een bestelling doorgeven, wordt automatisch de prijs die is ingegeven in de offerte overgenomen. Na de vervaldatum van de offerte wordt de prijs die aan het artikel is gekoppeld in het systeem weer getoond.

In figuur 15 is het aantal uitgebrachte offertes in het eerste kwartaal van 2016 per vertegenwoordiger weergegeven waaruit een order is ontstaan. In totaal zijn dit 229 offertes.



Figuur 15: Aantal offertes per verkoper

Na verdere analyse blijkt dat zeven klanten vijf of meer offertes hebben aangevraagd. Deze klanten zijn alle zeven wederverkopers, in totaal zijn 49 offertes opgesteld. Dit is 21,4% van het totaal.

6.2.2.3 Registratie order

Na ontvangst van een orders wordt deze in Unit4 Agresso vastgelegd doormiddel van een numeriek nummer. Na het selecteren van de betreffende klant wordt de referentie ingegeven. Dit kan een ordernummer zijn van de klant en anders wordt gerefereerd naar telefoon of e-mailcontact met de inkoper. Elke klant heeft vaste leverdagen (afhankelijk van postcode) waarop geleverd wordt. Bij het invoeren van een order wordt de datum van de leverdag ingegeven als leverdatum waarvoor de levering bij de klant moet zijn. Mocht het een spoedorder zijn en buiten de leverdagen geleverd worden, wordt dit per e-mail doorgegeven aan het magazijn.

De bestelde artikelen worden met het juiste aantal, de prijs en eventueel korting ingevoerd.

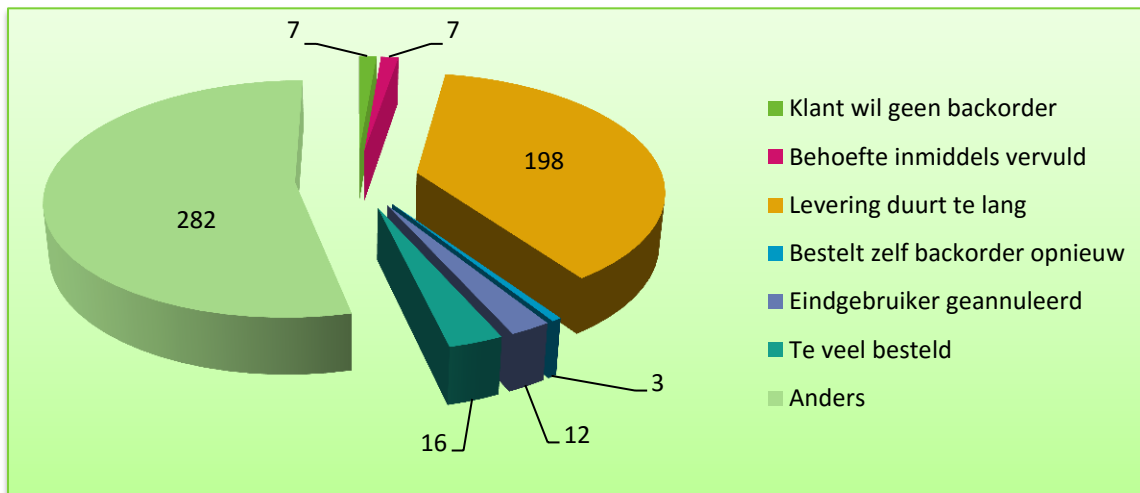
Houweling Veiligheid werkt met een franco orderbedrag, mocht het totale orderbedrag hieronder

zitten dan worden verzendkosten aan de order toegevoegd. Na het voltooien van de order wordt een melding getoond voor de kredietlimietcontrole. Mocht een klant achterstallig zijn met betalen wordt dit hierin aangegeven. Na bevestiging wordt de order definitief doorgezet. Bij het doorzetten kan gekozen worden om de order fysiek te printen of via de e-mail te verzenden. De optie voor het e-mailen staat automatisch ingesteld. In het geautomatiseerde systeem wordt de orderbevestiging direct naar de klant gemaild. De order krijgt nu de status "onderhanden" (staat klaar om verwerkt te worden door het magazijn).

In de e-mail van de medewerker verkoop Binnendienst wordt alle communicatie van de klanten bewaard in de klantenmappen.

Annulering order of artikel

Het kan voorkomen dat een klant binnen een order een artikel annuleert. De betreffende artikelregel in de order wordt niet verwijderd maar op annulering gezet zodat dit ten alle tijden zichtbaar blijft (informatiebron). Daarnaast wordt de rede van annulering aangegeven. Door de verkoper wordt contact opgenomen met de leverancier dat het artikel niet geleverd hoeft te worden, in de inkooporder wordt het artikel ook geannuleerd. De verkoopafdeling geeft per annulering de reden aan. Uit onderzoek van de annuleringen in 2015 blijkt dat twee annuleringsredenen hierin uitschieten. Zoals hieronder in figuur 16 te zien is, zijn dit 'Levering duurt te lang' en 'Anders'.



Figuur 16: Aantal Annuleringen per reden

Uit verdere analyse blijkt dat de annuleringsredenen 'Anders' sterk wordt beïnvloed door Samples en passessie. In beide gevallen worden de geleverde artikelen in rekening gebracht bij de klant. De klant heeft hierbij het recht om de artikelen retour te sturen na ontvangst van het aangevraagde retourformulier. Wanneer gekozen wordt voor de annuleringsredenen 'Anders' zou een notitie van reden ingegeven moeten worden. Zodat ten alle tijden kan achterhaald worden wat de reden van annulering was. Op dit moment is dit geen verplicht veld om in te geven, verdieping is hierdoor niet mogelijk. Aan de afdeling Systeembeheer & ICT moet aangegeven worden dat dit veld een verplichte waarde moeten hebben. De annuleringsreden 'Levering duurt te lang' wordt door 85% beïnvloed door de artikelgroep Kleding & Schoenen. Hierbij is het artikel afhankelijk van de status (kern- of randassortiment). Wanneer een artikel besteld moet worden bij de leverancier kan het bij deze artikelgroep voorkomen dat de levertermijn 2 weken is.

Passessies/retour artikelen

Klanten vragen regelmatig passessies aan voor bijvoorbeeld schoenen en kleding. Deze worden geregistreerd als normale order in Unit4 Agresso. De passessie bestaat uit artikelen die gebaseerd zijn op de wensen van de klant. De afhandeling verloopt hetzelfde als een normale order. De passessies worden in zijn geheel doorberekend aan de klant. Schoenen en Kleding van de passessie die niet naar wens zijn, kunnen op aanvraag retour gestuurd worden. Hierbij dient de klant zelf

contact op te nemen met de verkoopafdeling om een retourformulier aan te vragen. Aan de hand van dit formulier wordt een retourorder in Unit4 Agresso aangemaakt.

De medewerker verkoop Binnendienst licht de medewerker Warehouseadministratie in zodat op aangeven van de klant het retourtransport (ophalen door DPD) geregeld kan worden. Voor de verrekening van de transportkosten zijn drie mogelijkheden;

1. Retourkosten voor rekening van Houweling Veiligheid; De retourorder is veroorzaakt door een interne fout (verkeerd geleverde maat, kleur of artikel);
2. Retourkosten voor rekening klant; De klant heeft bijvoorbeeld zelf het verkeerde artikel besteld. De klant moet zelf het artikel terugsturen doormiddel van een retourformulier, zie bijlage 23 voor een voorbeeld;
3. Retourkosten voor rekening leverancier; Bij de leverancier Tricorp Textiles Europe mag de klant het artikel direct naar hun retourneren. Hierbij vraagt de assistent medewerker verkoop Binnendienst een retournummer aan bij de Tricorp Textiles Europe. Dit nummer vermeldt de klant op de doos en verstuurt de doos naar de leverancier.

Zoals te zien is in figuur 14 zijn in 2015 55 retourorders verwerkt vanuit de vestiging in Apeldoorn en 150 in Bleiswijk. Voor een verdieping hierop is gekeken naar het aantal creditregels per vertegenwoordiger. De gehele uitwerking van de analyse is bijgevoegd als bijlage 24 (De correcties hebben betrekking op zowel retour artikelen als prijscorrecties)

Vertegenwoordiger	Aantal orderregels (debet)	Aantal correcties (credit)	Correcties t.o.v. Orderregels	Correcties t.o.v. Totaal
Verkoper 1	3307	31	0,94%	2,26%
Verkoper 2	23242	271	1,17%	19,80%
Intercompany	65	13	20,00%	0,95%
Verkoper 3	1074	30	2,79%	2,19%
Verkoper 4	476	23	4,83%	1,68%
Verkoper 5	17898	417	2,33%	30,46%
Verkoper 6	14425	584	4,05%	42,66%
Eindtotaal	60487	1369	2,26%	

Tabel 6: Orderregels t.o.v. correcties

Bovenstaand in tabel 6 zijn het aantal geplaatste (debet) artikelregels per vertegenwoordiger weergegeven over 2015 waar tegenover het aantal correctie (credit) artikelregels zijn gezet. Hierin vallen drie vertegenwoordigers enorm op. Het extreme verschil in aantal correcties heeft te maken met de specialisatie van de vertegenwoordiger. Zo is Fred Verschoor (verkoper 2) gespecialiseerd op het gebied van schoenen en Peter Brinkman (verkoper 6) op het assortiment HLM kleding. Kleding en schoenen verschillen erg qua maat per merk en soort. Daarnaast zijn deze twee categorieën afhankelijk van persoonswensen. De uitschieter qua correcties is Tom Bouwmeester (verkoper 6), de manager. Dit is te verklaren doordat de manager het uiteindelijke besluit neemt over lopende zaken zoals klachtenafhandeling.

6.2.3 Orderbeoordeling

Zoals aangegeven is in paragraaf 6.1.2.3 wordt een nieuwe order beoordeeld op drie punten. De kredietwaardigheid van de klant wordt bij het invoeren van een nieuwe order automatisch gecontroleerd door het systeem. Op de debiteurenkaart van de klant wordt door de Debiteurenbeheerder naast de kredietlimiet ook de betaalwijze vastgelegd. De mogelijkheden die voor de betaalwijze kunnen worden ingegeven zijn:

- Contante betaling (betalen bij afhalen);
- Vooruitbetaling;
- Op rekening (betaaltermijn van 8 dagen met korting, 14, 30, 45 of 60 dagen).

Mocht voor een klant de betaalwijze op contant of vooruitbetaling staan, krijgt de order na ingave de status geblokkeerd. Als blijkt bij ingave van een order dat de klant over de gestelde kredietlimiet heen gaat wordt de order ook geblokkeerd. De manager controleert de geblokkeerde orderlijst een aantal keer per dag. Orders die geblokkeerd zijn kunnen alleen door de Debiteurenbeheerder vrijgegeven worden. De manager zal navraag moeten doen bij de Debiteurenbeheerder of de klant betaald heeft, mocht dit zo zijn kan de order vrijgegeven worden.

De leverbaarheid van de artikelen hangt af van de status van het artikel. Betreft het voorraadartikelen dan kunnen de artikelen direct (op de leverdagen) geleverd worden. Als het niet-voorraadartikelen betreft moet het eerst besteld worden bij de leverancier. Het bestelde artikel wordt als backorder op de besteladvieslijst van de besteller getoond. Deze artikelen hebben een langere levertijd. Mocht een backorder toch later geleverd worden dan in eerste instantie is aangegeven bij de klant, wordt de order herbevestigd met de juiste afleverdatum.

Door het hanteren van vaste leverdagen weet de klant exact wanneer de bestelling geleverd gaat worden, wat ook weergegeven wordt op de orderbevestiging. Het grootste aantal klanten heeft twee afleverdagen per week, hele grote klanten hebben drie afleverdagen.

6.2.4 Orderverwerking

Bij Houweling Veiligheid worden de orders verwerkt doormiddel van nafacturering. In Unit4 Agresso is een koppeling gemaakt dat orders alleen gefactureerd kunnen worden als de magazijnbon is afgemeld. De facturatie wordt verricht door de afdeling Customer Service, die dit twee maal per week doen. Customer Service heeft met betrekking tot controle technische functiescheiding een uitvoerende functie. Hierbij zijn ze alleen bevoegd tot het printen van de facturen. Door deze instelling is er geen enkele mogelijkheid om aanpassingen te verrichten aan de factuur.

De betaaltermijn waarbinnen de factuur betaald moet worden is vastgesteld door de Debiteurenbeheerder. In de opstartprocedure bij een nieuwe klant wordt dit altijd op een betaaltermijn van 14 dagen gezet. Mocht een klant altijd binnen een termijn van 30 dagen betalen, wordt de betaaltermijn van deze klant op 30 dagen gezet. Dit is in overleg akkoord bevonden zodat het systeem niet vervuild wordt, hierdoor hoeven niet steeds onnodig aanmaningen verstuurd te worden. Alle andere betaaltermijnen worden in overleg met de verkoopafdeling vastgesteld. Alleen de debiteurenbeheerder is bevoegd om de betaaltermijn van een klant aan te passen.

Geblokkeerde orders

Mocht een klant "vooruitbetaling" als betaaltermijn ingesteld hebben of als de klant over zijn kredietlimiet heen is, kan de magazijnbon niet gegenereerd worden (ingesteld in Unit4 Agresso). Doordat de orders verwerkt worden doormiddel van nafacturering zou het betekenen dat de orders waarbij vooruitbetaling is ingesteld niet meegenomen worden in de factuurgeneratie omdat de magazijnbon geblokkeerd staat. In de werkinstructie van Customer Service wordt doormiddel van twee opties gefactureerd;

1. Factureren pakbonnen;
2. Factureren orders (Dit zij de orders zonder pakbon).

Door optie twee worden alle orders zonder pakbon gefactureerd.

De facturatie voor de orders die door de klant vooruitbetaald moeten worden kan als volgt in stappen beschreven worden:

- De order wordt door een vertegenwoordiger in Unit4 Agresso vastgelegd. De bevestiging van de order wordt automatisch per e-mail verstuurd naar de klant. Op de orderbevestiging wordt vermeld dat de order vooruitbetaald moet worden voordat de bestelling afgeleverd wordt;
- De order wordt na bevestiging automatisch op blokkade gezet;
- De klant is aan de hand van de orderbevestiging op de hoogte van het totaalbedrag wat betaald moet worden zodat de bestelling geleverd mag worden;

- In de tussentijd worden de benodigde artikelen gereserveerd/besteld;
- Op het moment dat de betaling is ontvangen, (bevestiging van de Debiteurenbeheerder) wordt de order vrijgegeven en kan de order door het magazijn gepakt worden;
- De magazijnbon wordt afgemeld (beschreven in het magazijnproces);
- De levering wordt gefactureerd aan de hand van de gedraaide pakbon.

6.2.5 Klachtenregistratie

De klachten die worden ontvangen in de winkel (Apeldoorn) worden behandeld door de assistent medewerker verkoop Binnendienst. De binnenkomende klachten worden geregistreerd op een klachtenformulier. De klachten worden per e-mail doorgegeven aan de leverancier. In samenwerking met de leveranciers wordt gewerkt met retourformulieren. Als de klacht een fout is van de leverancier wordt het retourformulier naar de klant gestuurd zodat deze bijgevoerd kan worden bij het fysiek retour zenden (direct naar de leverancier).

De assistent medewerker verkoop Binnendienst verwerkt de retouraanvragen één op één naar de leverancier. Hierbij wordt per retouraanvraag een creditinkooporder aangemaakt in Unit4 Agresso. Elke klacht die ontvangen wordt, wordt met aandacht behandeld. Wanneer veel klachten van dezelfde klant worden ontvangen, wordt de manager erbij betrokken (manager is de eindbeslissers).

Processchema verkoopproces

Het verkoopproces van het ontvangen van de verkooporders tot en met de verwerking zodat de order klaar gezet wordt in het magazijn is weergegeven in een processchema. Deze is te vinden in bijlage 25 (legenda met gebruikte symbolen is bijgevoegd in bijlage 10). Hierin is stapsgewijs te zien welke handelingen de vertegenwoordigers verrichten.

§6.3 Knelpunten/verbeterpunten

Aan de hand van de gesprekken en meeloopdagen met betrekking tot de procesactiviteiten in de huidige situatie zijn diverse knel- en verbeterpunten naar voren gekomen. De geconstateerde punten worden elk apart behandeld. Voor de uitwerking hiervan zijn naast de gevoerde gesprekken met de verkoopafdeling ook gesprekken gevoerd met de afdeling Customer Service en Debiteurenbeheer. De interviewresultaten hiervan zijn weergegeven in bijlage 12.

6.3.1 Universele artikellijst

Op dit moment worden bestellingen van klanten op diverse manieren ontvangen. Bestellingen met een extern artikelnummer (van de klant), alleen een omschrijving van het artikel of het interne artikelnummer (van Houweling Veiligheid). Hierdoor is geen vaste aanduiding van een artikel wat kan leiden tot onduidelijkheid bij de verkoper Binnendienst. Dit heeft tot gevolg dat contact met de klant dient te worden opgenomen om navraag te doen welk artikel exact bedoeld wordt, wat niet heel professioneel overkomt. Het opstellen van een artikellijst met alle voorraadartikelen hierin opgenomen neemt deze onduidelijkheid weg. In deze lijst zal per artikel het interne artikelnummer, EAN-code, artikelomschrijving, artikelgroep, kenmerken, afmetingen, eenheidsprijs en verpakkingseenheid weergegeven worden. Aan de hand hiervan kan voor elke klant een specifieke lijst samengesteld worden waar interesse in is of geregeld besteld wordt.

Met de klant zal gecommuniceerd worden dat aan de hand van de interne artikelnummers besteld moet worden. De EAN-code is een Europese artikelnummering die wanneer gebruik wordt gemaakt van EDI van pas komt. Door de werking met EAN-codes wordt zowel bij Houweling Veiligheid, de leverancier en de klant met dezelfde codering gewerkt.

Voor het opstellen van een universele artikellijst kan eventueel een student ingeschakeld worden die dit kan uit werken.

6.3.2 Kernassortiment vormen

De manager wil een kernassortiment vormen die aan 90% van de wensen van de klant voldoet. Het vormen van dit assortiment is moeilijk te bepalen en moet daarom meer onder de aandacht worden gebracht bij de verkoopvergaderingen.

Intern zal gediscussieerd moeten worden over het artikel aanbod. Hierbij zal gekeken moeten worden naar de wensen van de bestaande klanten en de trends die zich ontwikkelen in de branche. Hier kan eventueel ook een student voor worden aangetrokken om de wensen en trends te analyseren en uit te werken. Uiteindelijk zal de manager met de directie hierin een besluit moeten nemen.

Door de vorming van een kernassortiment ontstaat een vast aanbod dat aangeboden wordt aan de klant. De verkopers hoeven hierdoor niet elke aanvraag in behandeling te nemen. De specifieke aanvragen moeten worden geregistreerd zodat elke kwartaal geanalyseerd kan worden of een bepaald artikelsoort in het aanbod moet worden opgenomen om aan de vraag van de klanten te kunnen voldoen. Mocht een nieuw artikelsoort in het aanbod worden opgenomen kan een e-mail naar alle klanten worden verstuurd met deze melding en een eventuele opstartactie.

6.3.3 Ordenen verkoopkantoor

Voor het ordenen van het verkoopkantoor zullen onderstaande acties in werking gesteld worden op dit te realiseren.

Grote schoonmaak

Voor een professionelere uitstraling van de winkel in Apeldoorn moet tijd worden geïnvesteerd in het op orde brengen van zowel de winkel als het kantoor. Er staan veel loze spullen, dozen en papieren door het hele pand. Door een grote opruimactie is het makkelijker om het overzicht te houden. Naast het interne voordeel is het naar de klanten toe een stuk netter en is de uitstraling professioneler.

Digitale opslag orderaanvragen/bestellingen

Dagelijks bellen klanten met speciale aanvragen of vragen wat leidt tot een nieuwe order. Dit wordt op papier genoteerd en opgeborgen in een opbergbakje en later in een ordner. Zoals in het inkoopproces aangegeven streeft de Houweling Groep naar een 'Paperless' werkwijze. Deze notities moeten ook digitaal opgeslagen worden in de bestemde klantenmap. Door het digitaal opslaan hoeft de papieren versie niet bewaard te worden wat weer resulteert in tijdbesparing doordat het niet gearchiveerd hoeft te worden.

Digitale registratie klachten

De assistent medewerker verkoop Binnendienst registreert de binnen komende klachten van de klanten op een eigen ontworpen klachtenformulier (alleen op papier). Intern wordt gestuurd om klachten via de e-mail te ontvangen zodat deze direct doorgestuurd kunnen worden naar de leverancier. Doordat de klachten alleen op papier worden geregistreerd kunnen geen analyses uitgevoerd worden. De ontvangen klachten moeten eigenlijk in het Klachtenregistratiesysteem geregistreerd worden. De kwaliteitsmanager zal hierover worden ingelicht zodat deze klachten ook in het systeem worden vastgelegd. De assistent medewerker verkoop Binnendienst zal bevoegd moeten worden om in dit onderdeel van het systeem te kunnen werken.

Opbergbakjes

Binnen de verkoopafdeling wordt gewerkt met opbergbakjes. Elke medewerker weet voor zichzelf in welk bakje welk document opgeborgen moet worden. Echter staat op de bakjes niet aangegeven wat hierin ligt. Dit kan verwarring opleveren bij anderen medewerkers als de betreffende personen niet aanwezig zijn. Door onduidelijkheden kunnen documenten zoek raken of op de verkeerde plek terecht komen. Een eenvoudige oplossing hiervoor is de opbergbakjes te voorzien van naamstickers. Daarnaast zullen de documenten wekelijks opgeborgen moeten worden.

De hierboven genoemde digitalisatie van een aantal documenten zal ertoe leiden dat minder gebruik gemaakt zal worden van deze opbergbakjes.

6.3.4 Orders Coöperatie Horticoop

Intern is voor de verwerking van de binnenkomende orders van de klant Coöperatie Horticoop gekozen om dit door de Customer Service van de Houweling Groep te laten verrichten. Op dit moment stuurt Horticoop de orders naar de medewerker verkoop Binnendienst die de order weer doorstuurt naar Customer Service om deze te verwerken. Waarna de bevestiging van invoer wordt gemaïld naar de medewerker verkoop Binnendienst. Het e-mailadres van de Customer Service zou aan Horticoop doorgegeven moeten worden zodat de orders rechtstreeks bij Customer Service terechtkomt, dit scheelt een handeling voor de medewerker verkoop Binnendienst. De Customer Service e-mailt de ontvangen order inclusief bevestiging van orderinvoer naar de medewerker verkoop Binnendienst ter controle. Waarna de bevestigingen zoals eerder aangegeven bewaard worden in de betreffende digitale klantmap.

6.3.5 Melding kredietlimiet

Na het ingeven en voltooiën van de order wordt een melding getoond met de kredietlimiet van de klant. Hierin wordt het bedrag aan openstaande orders (achterstallige betaling) getoond. Dit heeft voor de verkoper die de order invoert geen toegevoegde waarde. De bewaking voor vrijgeven van de orders ligt bij de Debiteurenbeheerder, ten slotte is per klant een kredietlimiet en termijn vastgelegd. De Debiteurenbeheerder zou per kwartaal de verantwoordelijke vertegenwoordiger kunnen inlichten over klanten die opvallen door slecht betaalgedrag. De vertegenwoordiger zou hierdoor langs de klant kunnen om de oorzaak te achterhalen. Mocht het slechte betaalgedrag niet veranderen kan de vertegenwoordiger het besluit kunnen nemen door bijvoorbeeld de gegeven korting in te houden. Aan de hand van de meeloop dag is opgevallen dat de verkoopafdeling niet eens naar de gegeven melding kijkt. Door het niet tonen van de melding wordt een handeling bespaard en is intern meer overleg (informatie uitwisseling) tussen de verkoopafdeling en debiteurenbeheerder. Aan de afdeling Systeembeheer & ICT zal worden doorgegeven dat deze melding niet meer getoond hoeft te worden.

6.3.6 Eenheid in verwerking retourartikelen naar leverancier

Zowel de besteller (Bleiswijk) als de assistent medewerker verkoop Binnendienst (Apeldoorn) verwerken retourorders van de leveranciers. Hierbij is echter geen eenheid in de manier van verwerken tussen beide personen. In Apeldoorn worden de retourartikelen één op één verwerkt terwijl in Bleiswijk retourartikelen worden opgespaard waarna pas een creditinkooporder wordt aangemaakt. Overleg zal plaats moeten vinden om elkaars bevindingen te delen en zo tot één duidelijke werkwijze te komen.

6.3.7 Order ontvangst

Van een klein aantal klanten worden de orders nog ontvangen via de fax. Deze manier van communicatie is al zo verouderd dat de verkoopafdeling dit eigenlijk zou moeten afschaffen. Tegenwoordig heeft elke ondernemer een e-mailadres of telefoon waardoor de fax overbodig wordt. Het versturen van een algemene e-mail naar alle klanten om ze op de hoogte te brengen dat het faxen van orders niet meer mogelijk is. Daarnaast draagt dit bij aan de doelstelling om Paperless te werken.

6.3.8 Incourante & dode voorraadlijst

Een duidelijke richtlijn moet gevormd worden voor het plaatsen van artikelen op de 'Incourante en Dode' voorraadlijst. Zo kunnen helmen en filters drie jaar in het gewone aanbod blijven. Het vierde jaar valt het artikel onder Incourant, het vijfde jaar is het artikel dood. Na deze vijf jaar moet het artikel vernietigd worden wegens houdbaarheid. Ditzelfde geldt voor schoenen. Allereerst zal onderscheid gemaakt moeten worden in artikelen die een "houdbaarheid" hebben en artikelen die dit niet hebben. Schoenveters of plastic handschoenen hebben bij normale

omstandigheden geen houdbaarheid en hoeven niet op de 'Incourante en Dode' voorraadlijst te komen.

Naast het vormen van deze lijst is het van belang dat aandacht wordt besteed aan de mogelijkheden om deze artikelen onder de aandacht te brengen van klanten. Zo kan per kwartaal een reclamefolder of e-mail gestuurd worden waarop deze artikelen getoond worden.

6.3.9 Intern inzicht in bezoekverslagen

Door de mogelijkheid dat meerdere vertegenwoordigers bij dezelfde klant langs gaan, is interne communicatie van groot belang. De vertegenwoordigers zijn drie á vier dagen onderweg en werken de andere dag(en) op kantoor om klantbezoeken uit te werken, e-mail te beantwoorden en andere zaken (hierin heeft elke vertegenwoordiger zijn eigen werkwijze). Mocht het management besluiten dat elke vertegenwoordiger gaat werken met een tablet, is Evernote een handige aanvulling op de informatie uitwisseling. Alles wat in Evernote wordt opgeslagen wordt automatisch met alle apparaten gesynchroniseerd. Hierdoor kan elke vertegenwoordiger makkelijk zijn notities vastleggen, bekijken, bewerken en delen met anderen.

Elke vertegenwoordiger kan voor het bezoek per klant de notities bekijken en bepalen of de openstaande actiepunten benoemd dienen te worden.

6.3.10 Facturatie vooruitbetalingen

De verwerking van de facturen die vooruitbetaald moeten worden is voor iedereen duidelijk alleen hierin valt op te merken dat wanneer de levering daadwerkelijk gefactureerd wordt er niet op de factuur vermeld wordt dat deze reeds is voldaan.

Bij de afdeling Systeembeheer en ICT zou nagevraagd moeten worden of deze optie mogelijk is. Met de vermelding dat de factuur reeds is voldaan kan de klant niet in verwarring komen en de factuur twee keer betalen.

6.3.11 Kortingsstructuurlijst

Voor het vaststellen van de verkoopprijs hadden de leveranciers in het verleden de mogelijkheid om terug te vallen op de kortingsstructuurlijst. Door de jaren heen is het klantenbestand uitgebreid en heeft een andere vorm gekregen waardoor deze lijst niet meer bruikbaar is.

De manager en het verkoopteam moeten dit in overleg weer up-to-date maken zodat dit weer gehanteerd kan worden als maatstaaf.

§6.4 Gewenste situatie (SOLL)

In deze paragraaf wordt de gewenste situatie van het verkoopproces beschreven. De gewenste situatie is omschreven door de opgedane theorie en benoemde knel- en verbeterpunten te verwerken in de huidige situatie. Voordat de werkzaamheden optimaal verricht kunnen worden binnen het verkoopteam van Houweling Veiligheid moeten duidelijke richtlijnen gesteld worden en meer aandacht besteed worden om het aanbod onder de aandacht te brengen.

6.4.1 Orderverkrijging

Door het verkrijgen van orders blijven de drie genoemde consequenties in paragraaf 6.1.2 van kracht.

Aangaan klantrelatie

De nieuwe klantrelaties zullen blijven ontstaan vanuit de verkoop Buitendienst of verkoop door de winkel of showroom. Voor goedkeuring hiervan zal de debiteurenbeheerder van belang blijven. De werkwijze hierin zal niet veranderen.

Vaststellen verkoopprijs

Voor de manier waarop de verkoopprijs vastgesteld wordt is intern een goede afbakening ingebouwd. Daarnaast wordt aan de hand van de ABC-analyse de bepaalde doelstellingen per

vertegenwoordiger gemeten. De kortingsstructuurlijst zal na optimalisatie weer als meetpunt gehanteerd kunnen worden. Dit kan een extra terugkoppeling kunnen zijn voor de vertegenwoordigers.

Voorraadbepaling

Door het vormen van een kernassortiment hoeft niet voor elke specifieke aanvraag gezocht te worden naar een nieuw artikel. Wat ervoor zorgt dat niet elke keer het minimum en maximum voorraadniveau bepaald hoeft te worden. De jaarlijkse analyse voor het kernassortiment blijft van belang. Hierbij wordt gekeken of het bestelniveau eventueel aangepast moet worden of dat in grotere hoeveelheden besteld kan worden. Bij grotere bestelhoeveelheden kan ingespeeld worden op mogelijke korting bij de leveranciers.

De verkoopafdeling heeft na het vaststellen van richtlijnen voor de 'Incourante en Dode' voorraad een up-to-date lijst waarin de artikelen worden getoond die eigenlijk snel verkocht moeten worden voordat deze vernietigd moeten worden. Het onder de aandacht brengen van deze artikelen bij de klanten is van belang, dit kan doormiddel van een reclamefolder of actiemail.

6.4.2 Orderontvangst

Voor intern overzicht moeten de klanten gaan bestellen aan de hand van de opgetelde universele artikellijst. De klanten gaan bestellen aan de hand van de EAN-codes die gekoppeld zijn aan elk artikel. Om dit te kunnen realiseren moet naar elke klant een e-mail gestuurd worden met hierin vermeld hoe besteld moet gaan worden en als bijlage de specifieke artikellijst van de klant.

Als klanten contact opnemen met de verkoopafdeling en navraag doen voor een bepaald artikel moet de vertegenwoordiger de juiste EAN-code doorgeven zodat de klant aan de hand van de juiste code kan bestellen.

6.4.2.1 Ontvangst order

Wanneer het management besluit om de vertegenwoordigers te laten werken met tablets zal dit geen invloed hebben op de manier van orderontvangst. De invoering van tablets zorgt echter voor een verschuiving van persoon die de order registreert. De vertegenwoordiger kan tijdens of na het klantbezoek de order in het systeem registreren. De medewerker verkoop Binnendienst wordt hierdoor niet belast met telefoontjes om een order in te voeren maar blijft zo bereikbaar voor klanten die telefonische contact opnemen.

De verkoop Binnendienst stelt een algemene e-mail op waarin de klanten op de hoogte worden gebracht van de bestelmogelijkheden. De mogelijkheid tot het faxen van een bestelling komt hierbij te vervallen.

Daarnaast worden de orders van Coöperatie Horticoop rechtstreeks ontvangen door Customer Service die na het registreren van de order de e-mail met de inkooporder en bevestiging van registratie doorsturen naar de medewerker verkoop Binnendienst die de gegevens digitaal bewaard in de betreffende klantenmap.

6.4.2.2 Aanvraag order

Door het vormen van een kernassortiment en duidelijkheid in de koers die de businessunit wil bereiken hoeft niet elke aanvraag voor een specifiek (nieuw) artikel van een klant behandeld te worden. De prijsaanvragen voor assortimentsartikelen zal blijven bestaan doordat klanten en dan vooral de wederverkopers bij afname van grote hoeveelheden een scherpe prijs willen.

Prijsaanbiedingen worden geregistreerd als verkoopofferte zoals beschreven is in de huidige situatie.

De e-mail van klanten met een specifieke aanvraag worden beantwoord met een mogelijk alternatief. Specifieke aanvragen worden geregistreerd zodat bij de analyse van het assortiment bepaald kan worden of een artikel hierin wordt opgenomen doordat hier veel vraag naar is (veranderende markt).

6.4.2.3 Registratie order

Het proces waarin een order geregistreerd wordt zal niet veranderen. De enige wijziging binnen dit proces is de melding van de kredietlimietcontrole. Op het moment van ingaven van een order is dit geen toegevoegde waarde voor de vertegenwoordigers. De melding zal niet meer getoond worden. Per kwartaal wordt elke vertegenwoordiger op de hoogte gebracht van het betaalgedrag van zijn klantenbestand. Mocht de Debiteurenbeheerder eerder maatregelen willen nemen wordt de vertegenwoordiger eerder ingelicht.

Digitalisatie

Binnen het proces van orderontvangst worden regelmatig telefonische bestellingen op papier genoteerd, deze zullen gescand moeten worden en zoals aangegeven worden opgeslagen in de betreffende klantenmap. Mocht het enorm druk zijn kan deze notitie tijdelijk worden bewaard in het betreffende opbergbakje. Wekelijks zullen de opbergbakjes verwerkt moeten worden zodat het kantoor overzichtelijk blijft.

6.4.3 Orderbeoordeling

De kredietwaardigheidsbeoordeling blijft in handen van de debiteurenbeheerder. Zoals aangegeven is, wordt bij het aangaan van een nieuwe klantrelatie de kredietlimiet ingegeven waardoor het systeem een automatische controle uitvoert bij het aanmaken van een nieuwe order. De manager zal hierdoor constant in contact blijven met de Debiteurenbeheerder om orders vrij te geven voor uitlevering.

Door de procesoptimalisatie aan de inkoopzijde heeft de besteller meer tijd om de orderbevestigingen van de leverancier te verwerken. Hierdoor is de ontvangstinformatie van artikelen die op backorder staan optimaal en kan de klant beter geïnformeerd worden.

6.4.4 Orderverwerking

Het proces van de orderverwerking verloopt goed. Hierin is de functiescheiding duidelijk zichtbaar. De facturatie wordt uitgevoerd door de medewerkers Customer Service die verder geen bevoegdheden hebben in Unit4 Agresso voor eventuele aanpassingen aan orders. De Debiteurenbeheerder zal in overleg met de verkoopafdeling de status van elke klant bepalen. Doordat de factuur van een vooruitbetaling pas gegenereerd kan worden als de magazijnbon is afgemeld (levering is gepakt en verstuurd naar de klant) ontvangt de klant de factuur terwijl deze al betaald is. Voor duidelijkheid en netheid naar de klant toe moet op deze facturen vermeld worden dat deze factuur reeds is voldaan.

6.4.5 Klachtenregistratie

De verwerking van de klachten die de assistent medewerker verkoop Binnendienst ontvangt zullen geregistreerd worden in het Klachtenregistratiesysteem. Door de digitale registratie is het mogelijk om analyses uit te voeren en eventueel met een klant in gesprek te gaan als blijkt dat er veel klachten gemeld worden.

Als blijkt dat van een bepaald artikel continue klachten binnen komen is dit makkelijk te achterhalen en kan in overleg met de leverancier gezocht worden naar een oplossing. De assistent medewerker verkoop Binnendienst kan een klachtenanalyse aanleveren als input in de verkoopvergadering.

Retour artikelen

Voor interne duidelijkheid zal na overleg tussen de besteller en assistent medewerker verkoop Binnendienst een eenduidige werkwijze gehanteerd worden voor het retourproces van artikelen. De besteller heeft niet direct contact met de klant maar heeft wel te maken met retour gestuurde artikelen of verkeerd bestelde/geleverde artikelen. Voor de verwerking van de retourartikelen moet rekening gehouden worden met de retourtermijn van de leverancier.

§6.5 Conclusie

Het verkoopproces verloopt in zijn geheel goed en op de werkwijze valt weinig aan te merken. De verkoopafdeling werkt op een professionele wijze en heeft structuur in de werkwijze. Om dit over te dragen naar de klanten die een bezoek brengen aan de winkel zal dit ook tot uiting moeten komen in het aanzicht/uitstraling van het verkoopkantoor. De werking met een universele artikellijst draagt hierin bij. Het koppelen van EAN-codes aan de artikelen kan alvast een stap zijn in de werking met EDI.

De verkoopafdeling kan gezien worden als het gezicht van de businessunit en kan alleen groeien zodra het achter de schermen (inkoop-, magazijnproces en financieel beheer)soepel verloopt.

7. Electronic Data Interchange

Door het beschrijven van het inkoopproces is medewerking verricht aan het intern lopende project voor het implementeren van EDI (Electronic Data Interchange). In paragraaf 7.1 zal een korte beschrijving worden gegeven van het ERP-systeem in samenwerking met EDI waarna in paragraaf 7.2 het uitgevoerde onderzoek zal worden beschreven. Tot slot zal in paragraaf 7.3 het voordeel van de implementatie worden toegelicht.

§7.1 Unit4 Agresso en EDI³⁵

Het kunnen werken met EDI is niet mogelijk van de ene op andere dag. De beste manier is om van tevoren vast te stellen wat er allemaal komt kijken bij de implementatie van EDI. Door het vaststellen hiervan worden de stappen en doorlooptijd van het traject zichtbaar.

Voordat EDI daadwerkelijk in gebruik genomen kan worden zullen de volgende stappen als eerste doorlopen moeten worden:

1. *De benodigde EDI-modules binnen Agresso*

Voor het kunnen communiceren via EDI moeten de juiste benodigde EDI-module worden aangeschaft. De volgende gegevensstromen worden ondersteund: Inkooporder, Inkoopfactuur, Verkooporder, Pakbon en Verkoopfactuur.

2. *Het verkrijgen van een aansluitnummer*

Het benodigde aansluitnummer wordt bij het aangaan van lidmaatschap verstrekt door EAN-Nederland. Aan het verkrijgen van een aansluitnummer zijn kosten verbonden.

Het aansluitnummer is een nummer bestaande uit zeven cijfers. Beginnende met de twee cijfers 87 (landcode voor Nederland) en volgnummer bestaande uit vijf cijfers. Dit unieke nummer wordt door de onderneming gebruikt voor het uitgeven van EAN-artikelnnummer, EAN-adrescodes en EAN-verzendcodes. De uitgifte van nummers en aan het gebruik van codes zijn strikte regels gebonden. Deze regels zijn door de EAN-organisatie vastgelegd en in te zien bij het aangaan van lidmaatschap.

3. *Het kiezen van een EDI-dienstverlener*

De EDI-dienstverlener vertaalt de bestanden van de desbetreffende onderneming naar een internationaal geldig EDI-bericht. Hiervoor zijn een aantal softwareleveranciers beschikbaar die deze EDI-vertaal- en communicatieprogrammatuur aanbieden.

Deze softwareleveranciers bieden in de meeste gevallen een totaal pakket van diensten aan. Het pakket (dienstenaanbod) bestaat uit:

- De installatie (mogelijkheid tot aansluiting op eigen applicaties);
- EDI-inrichting tot en met het uitbesteden van alle werkzaamheden;
- Het onderhoud (op basis van een opgesteld onderhoudscontract);
- Fungeren als helpdeskfunctie;
- De datacommunicatie via eigen mailbox systeem.

4. *Aanmaken van EAN-coderingen*

Een belangrijke factor van de EDI-implementatie is de registratie van de unieke EAN-codes voor de artikelen en organisaties waarmee gewerkt wordt. Elke onderneming waar Houweling Veiligheid mee gaat samenwerken doormiddel van EDI heeft een unieke EAN-code. Deze zijn bij desbetreffende onderneming op te vragen en zullen in Unit4 Agresso worden vastgelegd. Het vastleggen van deze unieke EAN-codes is nodig omdat de gehele communicatie verloopt via de EDI-postbus. Deze postbus wordt bijgehouden door de EDI-dienstverlener. Doormiddel van de EAN-code in het bericht weet de dienstverlener in welke postbusvakje het bericht geplaatst moet worden. Zo komt het bericht uiteindelijk bij de juiste onderneming terecht.

³⁵ Interne documentatie EDI

Elk artikel krijgt een unieke EAN-codering. De lijst met coderingen zullen uitgewisseld moeten worden met de leveranciers en klanten, zodat beide ondernemingen weten welk artikel onder welke EAN-codering valt.

5. *Bepalen/realiseren van eventuele aanvullingen in het EDI-bericht door Agresso / EDI-dienstverlener*

Binnen het gebruik van EDI bevinden zich diverse branches, binnen elke branche varieert de EDI-berichtgeving. Iedere onderneming die werkt of wil gaan werken met EDI heeft eigen specifieke wensen voor de data die ontvangen of overgebracht gaat worden. Het is echter onmogelijk om binnen elke branche een standaard bericht op te stellen. Unit4 Agresso heeft hierdoor een zo breed mogelijk berichtstructuur opgezet. Het kan dus voorkomen dat een bepaalde berichtstructuur binnen de ene branche niet volledig is of juist meer dan volledig is binnen de andere branche. Om te kunnen bepalen in hoeverre het EDI-bericht afwijkt van de 'standaard', zal onderzocht moeten worden welke data van de andere onderneming wenst en wat Unit4 Agresso aanlevert.

Dit onderzoeken is de specialiteit van de EDI-dienstverlener en zal in bijna alle gevallen door hun verricht worden. Tijdens het onderzoek wordt gekeken naar de volgende punten:

- Allereerst worden de bestandslay-outs van Unit4 Agresso en de andere onderneming vergeleken. Eventuele aanvullen in Unit4 Agresso worden aangegeven;
- De maatwerkwensen van beide ondernemingen. Mochten bedrijfsspecifieke zaken worden verzonden of ontvangen, zullen deze ook weer een plek moeten krijgen in het bestand dat Unit4 Agresso inleest of verzendt;
- Bepalen of door de wijzigingen/aanvullingen softwarematige uitbreidingen moet komen binnen Unit4 Agresso.

6. *Testronde van EDI tussen Houweling en de leverancier*

Na het calculeren en realiseren wordt de testfase gestart. In de testopstelling worden gegevens via EDI verzonden naar of ontvangen van de andere EDI-onderneming. Vaak komen in de testfase kleine al dan niet belangrijke zaken over de exacte inhoud van het EDI-bestand naar boven.

§7.2 Uitwerking EDI onderzoek

Door het management van de Houweling Groep is aangegeven om naast de procesbeschrijvingen te onderzoeken wat de invoering van Electronic Data Interchange (EDI) voor tijd- en kostenbesparingen met zich mee brengt. In deze paragraaf zal een beschrijving worden gegeven van het uitgevoerde onderzoek.

§7.2.1 Voorbereiding

Voor de uitvoering van het onderzoek is ingezoomd op een aantal specifiek gekozen leveranciers. Hierbij is gekozen voor twee leveranciers uit de top drie van grootste leveranciers. Dit zijn respectievelijk Cortina N.V./Safety Jogger en Texowear B.V.. Daarnaast is Tricorp Textiles Europe, een grote webshopleverancier ook opgenomen in het onderzoek. Naar verwachting zal vooral bij de webshopleveranciers een groot voordeel behaald worden door de invoering van EDI.

Door de invoering van EDI zullen de processen Inkoop, Financieel en Magazijn beïnvloed worden. Door het lopende project zal alleen een korte toelichting worden gegeven voor het Inkoopproces waar EDI invloed op uitoefent en voor welke veranderingen dit zorgt binnen het proces.

Inkoop

De gehele documentenstroom tot aan de factuur zal veranderen. Naast de veranderingen in de documentstroom zullen ook het aantal te verrichten handelingen veranderen en uiteindelijk verminderen. Een inzichtelijke weergave van de stappen die worden genomen in het inkoopproces zijn weergegeven in een drietal stroomdiagrammen. Voor elke leverancier is het inkoopproces apart

visueel gemaakt. Het verschil in het proces wordt veroorzaakt door de te verrichten handelingen per soort leverancier (webshop- of e-mailbestelling) en door het soort order (reguliere of droporder). De stroomdiagrammen zijn bijgevoegd in bijlage 11, 26 en 27.

Volgens de afdeling ICT & Systeembeheer zal EDI voor de besteller van Houweling Veiligheid de gehele handeling (inloggen, artikelen invoeren, bestelling plaatsen) in de webshop wegvallen. Dit heeft ermee te maken dat de ingevoerde inkooporder in Unit4 Agresso rechtstreeks als EDI bestand naar de leveranciers gestuurd wordt.

§7.2.2 Uitvoering

Om aan te tonen wat dit oplevert qua tijd- en kostenbesparing zal eerst onderscheid gemaakt worden tussen reguliere en droporders.

Reguliere orders

Voor reguliere orders is de besteller in zijn geheel verantwoordelijk voor de bestelling (besteld aan de hand van de besteladvieslijst). Het voorraadniveau is hierbij geregistreerd per locatie en wordt automatisch aangegeven (een koppeling in het ERP-systeem). In tabel 7 is weergegeven hoeveel reguliere orders met het bijbehorend aantal artikelregels in totaal in 2015 zijn geplaatst bij de leveranciers.

Leverancier	Orders	Artikelregels
Cortina N.V. / Safety Jogger	114	2868
Tricorp Textiles Europe	324	1539
Texowear B.V.	448	2085

Tabel 7: Aantal reguliere orders en regels per leverancier

Het inkoopproces is onder te verdelen in losse fases, verschilt per leverancier:

Cortina N.V. / Safety Jogger & Tricorp Textiles Europe;

1. Aanmaken inkooporder;
2. Bestellen artikelen via webshop en selecteren juiste afleveradres;
3. Bevestigen doormiddel van ontvangen orderbevestiging.

Texowear B.V.;

1. Aanmaken inkooporder;
2. Verwerken orderbevestiging.

Onderstaand in tabel 8 is weergegeven wat de impact is van de invoering van EDI met betrekking tot de inkoopfases van de reguliere orders per leverancier.

Fase	Cortina N.V.	Tricorp Textiles Europe	Texowear B.V.
1	87 sec.	19 sec.	55 sec.
2	15 sec.	33 sec.	46 sec.
3	53 sec.	20 sec.	

* De tijdsmeting is een gemiddelde van een order met 1 artikelregel

Tabel 8: Metingsresultaten per fase

Droporders

Voor droporders is de verkoopafdeling verantwoordelijk. Normaliter voert de besteller alleen de inkooporders in. Bij droporders betreft het een rechtstreekse levering aan de klant waardoor het afleveradres afwijkt van het in het ERP-systeem aangegeven afleveradres. De verkoopafdeling voert zelf (handmatig) de verkooporder in en heeft hierbij de optie om deze door te zetten naar een inkooporder. Unit4 Agresso refereert in de inkooporder naar de verkooporder die is ingegeven door de verkoper. Door de koppeling tussen de inkoop- en verkooporder is het afleveradres van de desbetreffende klant weergegeven in de inkooporder. Door deze weergave weet de besteller welk

afleveradres moet worden ingevoerd in de webshop. De afdeling ICT & Systeembeheer weet niet of deze koppeling wordt ondersteund door EDI. De afdeling ICT & Systeembeheer zal onderzoeken/nagaan of EDI deze koppeling ondersteunt. In tabel 9 is weergegeven hoeveel droporders met het bijbehorend aantal artikelregels in totaal in 2015 zijn geplaatst bij de leveranciers.

Leverancier	Orders	Artikelregels
Cortina NV/Safety Jogger	33	173
Tricorp Textiles Europe	817	3179
Texowear B.V.	409	1688

Tabel 9: Aantal droporder en regels per leverancier

Het inkoopproces is onder te verdelen in losse fases, verschilt per leverancier:

Cortina N.V. / Safety Jogger & Tricorp Textiles Europe;

1. Aanmaken inkooporder;
2. Bestellen artikelen via webshop en selecteren juiste afleveradres;
3. Bevestigen doormiddel van ontvangen orderbevestiging.

Texowear B.V.;

1. Aanmaken inkooporder;
2. Inkooporder e-mailen naar de leverancier;
3. Verwerken orderbevestiging.

Onderstaand in tabel 10 is weergegeven wat de impact is van de invoering van EDI met betrekking tot de inkoopfases van de droporders per leverancier.

Fase	Cortina N.V.	Tricorp Textiles Europe	Texowear B.V.
1	88 sec.	15 sec.	39 sec.
2	20 sec.	48 sec.	110 sec.
3	51 sec.	9 sec.	35 sec.

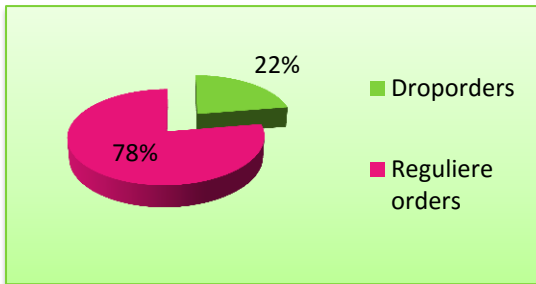
* De tijdsmeting is een gemiddelde van een order met 1 artikelrege

Tabel 8: Metingsresultaten per fase

Mocht EDI de koppeling tussen de inkoop- en verkooporder ondersteunen dan wordt zoals eerder aangegeven de inkooporder als EDI-bestand verzonden naar de leverancier. Door de handelingen die EDI wegneemt in het inkoopproces ontstaat functievermenging bij de verwerking van de droporders. De besteller zou hierdoor geen zicht meer hebben op ingevoerde droporders doordat de verkoopafdeling de verkooporders doorzetten naar inkooporders en doormiddel van EDI direct wordt verstuurd naar de leverancier. Een oplossing om deze functievermenging tegen te gaan is de bevoegdheid van doorzetting. De verkoopafdeling zou niet meer bevoegd mogen zijn om een verkooporder door te zetten naar een inkooporder. De besteller zou dagelijks een melding moeten krijgen vanuit Unit4 Agresso dat er nog verkooporders open staan die doorgezet moeten worden. De besteller heeft hierbij alleen de rechten om de verkooporders door te zetten van het soort "rechtstreeks" (RCH).

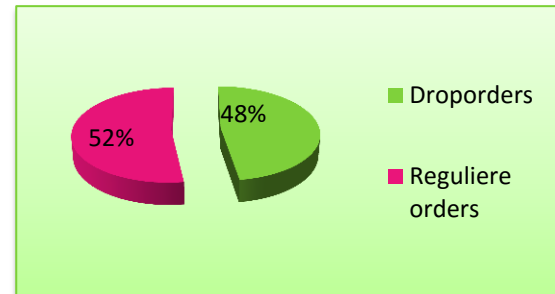
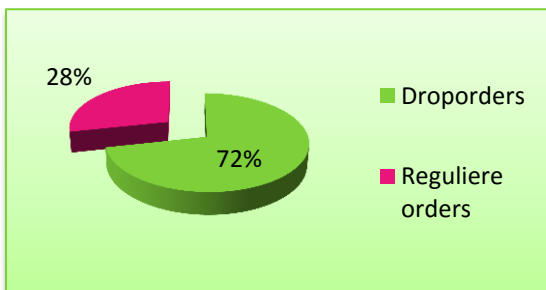
Door het invoeren van deze bevoegdheden/rechten blijft de functiescheiding tussen de verkoop- en inkoopafdeling intact.

Het soort order en bestelwijze is per leverancier verschillend. Om een duidelijk beeld te krijgen welke voordelen EDI gaat bieden is in onderstaand figuur per leverancier het percentage per ordersoort visueel weergegeven.



Figuur 17: Percentage per ordersoort van Cortina NV/Safety Jogger

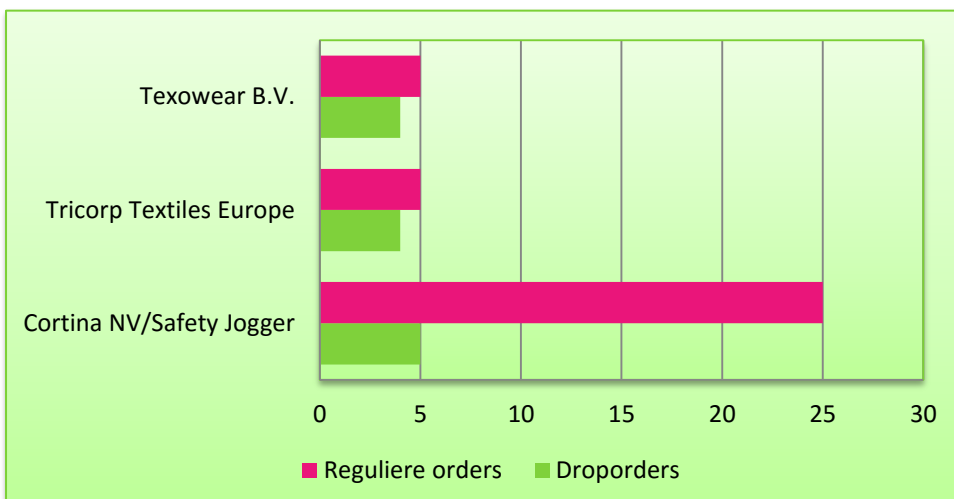
Figuur 18: Percentage per ordersoort van Texowear B.V.



Figuur 19: Percentage per ordersoort van Tricorp Textiles Europe

Aan de hand van de visuele weergave is te zien dat de verhouding reguliere- en droporders per leverancier enorm verschilt. Zo wordt 72% van alle orders bij Tricorp Textiles Europe rechtstreeks geleverd. Terwijl dit bij Cortina N.V. / Safety Jogger maar 22% is. Dit heeft onder andere te maken met het franco leverbedrag van de leveranciers. Het hoge percentage droporders bij Tricorp Textiles Europe is te verklaren omdat ze geen franco leverbedrag hanteren. Elke inkooporder ongeacht de grootte van het orderbedrag wordt geleverd zonder extra kosten in rekening te brengen. Alle leveringen die direct bij de klant geleverd kunnen worden brengt een divers aantal kostenvoordelen met zich mee voor Houweling Veiligheid. Het gaat hierbij om kostenvoordelen voor opslag, verwerking en transport. De reguliere orders bij Tricorp Textiles Europe hebben over het algemeen betrekking op het aanvullen van de magazijnvoorraad of wordt in de winkel in Apeldoorn of showroom in Bleiswijk geleverd voor afhaalorders van klanten.

Naast de ordersoort is het van belang om te kijken naar het aantal artikelregels per order. Zo zorgen 10 orders met elk 1 artikelregel voor meer handelingen in elk proces dan 1 order met 10 artikelregels. Dit wordt anders als elk artikelregel van een order op een andere dag wordt geleverd (ook wel deelleveringen genoemd) wat erg uitzonderlijk is. In dit onderzoek is geen rekening gehouden met deelleveringen. In figuur 18 is het gemiddeld aantal artikelregels van zowel de reguliere- als droporders per leverancier weergegeven.



Figuur 18: Gemiddeld aantal artikelregels per order

Bovenstaand is te zien dat de reguliere orders bij Corina N.V. / Safety Jogger gemiddeld uit 25 artikelregels bestaan. In verhouding met de andere leveranciers waarbij het gemiddelde op 5 artikelregels uitkomt, wordt bij Cortina N.V. / Safety Jogger dus meer besteld. Dit is te verklaren door het dealership wat Houweling Veiligheid heeft met Cortina N.V.. Dit is een Belgische leverancier die door dit dealership meer Nederlandse klanten bediend doormiddel van Houweling Veiligheid. Voor beide partijen dus een voordeel. Minder logistieke kosten voor Cortina N.V. en een groter klantenbestand voor Houweling Veiligheid.

Bij Cortina N.V. wordt pas besteld als de besteladvieslijst een artikelwaarde van rond de €10.000 aangeeft. In de huidige situatie wordt wekelijks besteld voor het hierboven aangegeven orderbedrag. Door het wekelijks bestellen en het in verhouding hoge orderbedrag is de oorzaak van het hoge aantal orderregels per order achterhaald. Bij Texowear B.V. is het franco leverbedrag €250 en bij Tricorp Textiles Europe is geen franco leverbedrag ingegeven. Hierdoor wordt bij deze leveranciers eerder besteld dan bij Cortina N.V. waardoor minder artikelen per order worden besteld.

Aan de hand van de uitgevoerde tijdmetingen en de data met betrekking tot het aantal orders en artikelregels kan bepaald worden in welke fase van het inkoopproces bij elke leverancier voordeel wordt behaald door de invoering van EDI.

§7.2.3 Vervolg onderzoek

Om de juiste beslissing te kunnen nemen wordt intern gecommuniceerd om een bedrijf te bezoeken wat al gebruik maakt van EDI. Het voordeel van een bedrijfsbezoek is de ervaring, voor- en nadelen die uitgewisseld kan worden. Daarnaast zal de Applicatiebeheerder gaan onderzoeken wat Unit4 Agresso qua modules aanbiedt zodat EDI optimaal kan werken (Wat ondersteunt Unit4 Agresso?)

8. Conclusie en Aanbevelingen

Het management van de Houweling Groep wil onderzocht hebben op welke wijze de bedrijfsprocessen verbeterd kunnen worden zodat de winst gemaximaliseerd kan worden voor de businessunit Houweling Veiligheid. Om op deze hoofdvraag antwoord te kunnen geven zijn de knelpunten van de bedrijfsprocessen Inkoop, Magazijn en Verkoop in kaart gebracht doormiddel van de geformuleerde deelvragen. Uit de geconstateerde knelpunten zijn de aanbevelingen voortgevloeid die leiden tot het uiteindelijke antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek namelijk dat de winst gemaximaliseerd kan worden als deze knelpunten verholpen zijn door op een efficiëntere werkwijze te werk te gaan. Door het hanteren van deze efficiëntere werkwijze (opvolgen van de aanbevelingen) dalen de kosten waardoor de winst gemaximaliseerd kan worden. Zoals aangeven spelen bij Houweling Veiligheid het inkoopproces, magazijnproces en verkoopproces een belangrijke rol. Per proces worden de knelpunten kort beschreven waarna de aanbevelingen benoemd wordt.

§8.1 Aanbevelingen inkoopproces

Knelpunt 1: Bestelmomenten

De besteller genereert drie keer per dag de besteladvieslijst. De handelingen die hierbij uitgevoerd moeten worden nemen flink wat tijd in beslag. Dit heeft als gevolg dat andere werkzaamheden uitgesteld worden.

Aanbeveling:

Door het instellen van vaste leverdagen per leverancier heeft dit minder bestelmomenten als resultaat. Het franco leverbedrag is hierdoor niet de doorslag gevende factor om te bestellen maar de leverdag. Door de afname van de bestelmomenten heeft de besteller meer tijd om de andere werkzaamheden met aandacht uit te voeren (afhandelen ontvangen orderbevestigingen, fiatteren inkoopfacturen, vrijgeven droporders et cetera). Door deze invoering wordt in grotere hoeveelheden besteld, hierop kan de inkoper inspelen bij de leverancier (korting afdwingen).

Knelpunt 2: Bestelniveau

Het voorraadniveau per artikel wordt nu ingegeven door de besteller aan de hand van de voorraadprognose van afgelopen maanden. De besteller zou geen rechten mogen hebben om dit aan te passen. Hiervoor is de inkoper (manager) bevoegd. Op dit moment is er geen communicatie tussen de inkoop- en verkoopafdeling over het voorraadniveau van de artikelen.

Aanbeveling:

De artikelanalyse die de besteller uitvoert is goed, alleen moeten deze bevindingen gedeeld worden met de verkoopafdeling. De besteller zal daarom aanwezig moeten zijn tijdens de verkoopvergaderingen zodat de wensen van de klant ook aan de inkoopzijde bekend zijn.

Knelpunt 3: Klachtenregistratie

Klachten en manco's worden niet in alle gevallen geregistreerd. Mocht dit wel het geval zijn wordt dit in de notitie van de betreffende inkooporder bijgehouden. Hierdoor is geen inzicht in aantal klachten en is rapportage niet mogelijk.

Aanbeveling:

De Kwaliteitsmanager moet de besteller de rechten geven om de klachten en manco's te kunnen registreren in het Klachtenregistratiesysteem. Aan de hand van de registratie in dit systeem kunnen rapportages gemaakt worden die per kwartaal gepresenteerd kunnen worden in het betreffende overleg.

Knelpunt 4: Retourzendingen

Inkomende zendingen worden bij beschadiging in zijn geheel geweigerd terwijl een deel in goede staat geleverd is. Het gevolg hiervan is dat klanten langer moeten wachten op hun bestelde artikelen.

Artikelen die retour gestuurd moeten worden naar de leverancier worden op post-its bijgehouden en opgespaard tot dat een aantal artikelen tegelijk geretourneerd kunnen worden. De mogelijkheid is aanwezig dat hierdoor de retourtermijn van de leverancier wordt overschreden.

Aanbeveling:

De medewerker Warehouseadministratie mag alleen de artikelen weigeren die beschadigd zijn en de rest moet volgens de procedure in ontvangst genomen worden. De geweigerde artikelen moeten doorgegeven worden aan de besteller met foto's als bewijsstuk. De besteller handelt het contact met de leverancier af. De afhandeling van artikelen die geretourneerd worden naar de leverancier zal op een eenduidige werkwijze uitgevoerd moeten worden (overleg tussen besteller en assistent medewerker verkoop Binnendienst).

Knelpunt 5: Goederenontvangst

De goederenontvangst van de droporders wordt uitgevoerd door de besteller, vanuit het oogpunt op functiescheiding zou dit niet mogen. De besteller kan zo artikelen voor eigen doeleinden bestellen en ontvangen.

Aanbeveling:

Het proces van de goederenontvangst voor droporders zal door de medewerker Warehouseadministratie uitgevoerd moeten worden. Deze medewerker verricht tevens de ontvangst van de normale orders. De leveranciers zullen op de hoogte worden gesteld dat bij droporders een kopie van de afleverbon gemaild moet worden naar de medewerker Warehouseadministratie.

Knelpunt 6: Kwaliteitseisen

Kwaliteits- en garantievooraarden van artikelen zijn niet vastgelegd. Zonder deze richtlijnen kan bij bijvoorbeeld een klacht van een klant niet teruggevallen worden op de kwaliteitseisen die vastgelegd zijn in samenspraak met de leverancier.

Aanbeveling:

In overleg met de leveranciers moet de kwaliteit worden vastgesteld waaraan de artikelen moeten voldoen. Als de geleverde artikelen niet voldoen aan deze eisen is het toegestaan dat de artikelen geretourneerd worden.

Knelpunt 7: Invoering EDI

De implementatie van EDI is in een onderzoekende fase. Intern is niet duidelijk welke voordelen EDI oplevert en welke handelingen komen te vervallen in Unit4 Agresso.

Aanbeveling:

Een bezoek aan een bedrijf dat al werkt met EDI in samenwerking met Unit4 is hierbij verhelderend. De voor- en nadelen kunnen besproken worden en het mogelijke traject wat doorlopen moet worden. Daarnaast moet de Applicatiebeheerder informatie inwinnen bij Unit4 welke modules ondersteund worden als EDI geïmplementeerd wordt.

§8.2 Aanbevelingen magazijnproces

Knelpunt 1: Locatiecode stickers

Door de interne verhuizing van het magazijn kloppen zowel administratief als fysiek een aantal locatiecodes van artikelen niet (verkeerde of oude locatiecode). Dit kost zowel de magazijnmedewerkers als de medewerker Warehouseadministratie extra tijd om dit aan te passen.

Aanbeveling:

Het gehele magazijnteam moet op een zaterdag het magazijn op orde maken door elke locatie te voorzien van een juiste locatiecode sticker en dit administratief vast te leggen. Door het op orde brengen van zowel het fysieke als administratieve magazijn is de kans op 'GEENLOK' melding bij een artikel vele malen kleiner. De kans op dubbele bestelling van artikelen wordt hierdoor voorkomen.

Knelpunt 2: 'te ontvangen goederenlijst'

Dagelijks worden leveringen bezorgd zonder dat het magazijn hiervan op de hoogte is. Hierdoor kan niet bepaald worden wanneer het qua werkzaamheden druk of juist rustig is. Hierdoor is structuur in werkwijze niet mogelijk.

Aanbeveling:

Door het vaststellen van vaste leverdagen in samenspraak met de leveranciers is overzicht en structuur mogelijk in de werkwijze van het magazijn. Het plannen van werkzaamheden wordt hierdoor mogelijk gemaakt.

Knelpunt 3: Controle binnenkomende schoenen

De controle bij binnenkomst van schoenen vindt niet consequent plaats zoals het eigenlijk uitgevoerd moeten worden. De controle vindt plaats tussen de afleverbon van de leverancier en vermelding op de doos. De controle wat daadwerkelijk in de doos geleverd is vindt niet plaats. Het kan voorkomen dat een zwarte schoen in de doos zit terwijl bruin wordt vermeld.

Aanbeveling:

Elke doos schoenen die geleverd wordt moet dus ook gecontroleerd worden op werkelijke kleur en maat. Door het invoeren van vaste leverdagen per leverancier kan rekening gehouden worden met de tijdsplanning op de dagen dat een schoenenleverancier komt leveren.

Knelpunt 4: Verkoop via de Showroom

Bij de verkoop van artikelen via de Showroom vindt geen controle plaats wanneer een medewerker Showroom artikelen uit het magazijn pakt voor een afhaal of contante order. De medewerker heeft zo de mogelijkheid om meer artikelen uit het magazijn te pakken dan op de magazijnbon staat aangegeven.

Aanbeveling:

Als een medewerker Showroom een bestelling heeft voor een klant die in de Showroom staat, zal de magazijnbon/pakbon aan de loads coördinator afgegeven moeten worden zodat de order gepakt kan worden door het magazijnteam (deze orders hebben prioriteit). Controle vindt automatisch plaats doordat de medewerker Showroom de artikelen in ontvangst neemt van het magazijnteam en afgeeft aan de klant.

Knelpunt 5: Eenheid in opbergen en documentatie

Documenten worden tijdelijk bewaard in opbergbakjes zonder naamsticker. Daarnaast is er geen eenheid te zien in de notatie van voorontvangst-, daadwerkelijk ontvangstnummer en aantal collies. Dit kan intern voor verwarring zorgen wat fouten als gevolg heeft..

Aanbeveling:

De opbergbakjes dienen voorzien te worden van naamstickers zodat iedereen op de hoogte is wat waar opgeborgen dient te worden. Daarnaast zal op de mutatie-, magazijn- en pakbon standaardregels worden toegevoegd waarop wordt aangegeven waar de betreffende informatie genoteerd dient te worden.

§8.3 Aanbevelingen verkoopproces

Knelpunt 1: Eenduidige bestelwijze

Iedere klant hanteert een eigen manier om de benodigde artikelen aan te duiden bij het plaatsen van een order (eigen artikelnummer, artikelomschrijving et cetera). Dit kan intern voor onduidelijkheid zorgen.

Aanbeveling:

Door het vormen van een kernassortiment kan van elk artikel de benodigde informatie worden vastgelegd en gekoppeld worden aan een unieke EAN-code. Alle klanten zullen een algemene e-mail ontvangen met hierin aangegeven hoe de benodigde artikelen beschreven moeten worden om de ontvangen orders snel te kunnen verwerken.

Knelpunt 2: Digitalisatie documenten

Voor de doelstelling die de Houweling Groep heeft om 'Paperless' te werken valt in het verkoopkantoor in Apeldoorn op een aantal punten nog winst te behalen (orderontvangst, klachtenregistratie et cetera).

Aanbeveling:

De klachtenregistratie die de assistent medewerker verkoop Binnendienst verricht moet via het Klachtenregistratiesysteem verlopen in plaats van op papier, de bevoegdheid om dit te kunnen uitvoeren zal door de Kwaliteitsbeheerder worden gegeven. De orderontvangst via de fax zal niet meer mogelijk zijn, alle klanten moeten een e-mail ontvangen met de wijze waarop orders doorgegeven kunnen worden. De orders die via de telefoon worden doorgegeven en waarbij notities worden gemaakt moeten gescand en opgeslagen worden in de betreffende digitale klantenmappen. Hierdoor hoeven de papieren orders niet meer opgeborgen te worden. De nog aanwezige opbergbakjes moeten voorzien worden van een naamsticker.

Knelpunt 3: 'Incourante en Dode' voorraadlijst

Intern is geen duidelijkheid of richtlijn vastgesteld voor de houdbaarheid van artikelen of wanneer deze op de 'Incourante en Dode' voorraadlijst geplaatst moeten worden. Op dit moment is geen onderscheid gemaakt in soort artikel en worden alle artikelen na een periode op deze lijst geplaatst.

Aanbeveling:

Zoals aangegeven in het magazijnproces is na inventarisatie het magazijn op orde en kan aan de hand hiervan een up-to-date voorraadlijst opgesteld worden. De verkoopafdeling zal aan de hand van deze lijst onderscheid moeten maken in artikelen waaraan een houdbaarheidstermijn vasthangt en welke niet. Een voorbeeld hiervan is een filter. Deze zijn vijf jaar houdbaar. Na het derde jaar valt deze onder de 'Incourante' voorraad, na het vierde jaar is het 'Dode' voorraad en na vijf jaar moet de filter vernietigd worden.

De verkoopafdeling weet door deze splitsing welke artikelen extra onder de aandacht gebracht moeten worden zodat het toch nog verkocht wordt voordat het vernietigd moet worden.

Knelpunt 4: Kortingsstructuurlijst

Voor het vaststellen van de verkoopprijs kon de verkoopafdeling in het verleden terugvallen op de kortingsstructuurlijst waarin een verdeling was weergegeven per soort klant. De verkoopprijs wordt nu bepaald aan de hand van standaard aanvragen en opgebouwde ervaring.

Aanbeveling:

Als extra ondersteuningsmiddel of maatstaaf moet een up-to-date kortingsstructuurlijst worden opgesteld. Het gehele verkoopteam zal hierbij betrokken worden om tot een optimale handteerbaarheid te komen. De lijst zal jaarlijks bekeken worden om te bepalen of deze nog optimaal werkbaar is.

§8.4 Eindconclusie

Door het in kaart brengen van de bedrijfsprocessen Inkoop, Magazijn en verkoop van Houweling Veiligheid wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek; 'Op welke wijze kan de businessunit Houweling Veiligheid de bedrijfsprocessen zo verbeteren zodat de winst van deze businessunit gemaximaliseerd kan worden?'. Door het opvolgen van de aanbevelingen die uit de beschrijving van de processen geconstateerd zijn, vindt een efficiëntere werkwijze plaats. De verbeterde werkwijze resulteert in een kosten- en tijdsbesparing. Deze besparingen dragen bij aan de stijging van de winst. Het implementeren van EDI kan nog niet als concrete aanbeveling worden gegeven in verband met het lopende onderzoek. Door het uitgevoerde onderzoek wat beschreven is in hoofdstuk zeven kan geconcludeerd worden dat het automatiseren van het inkoopproces leidt tot een kostenbesparing.

Literatuurlijst

Boeken

Dorr, D.C. (2006). *Presteren met processen*. 4^e druk: Kluwer

Jans, E.O.J. (2001). *Grondslagen Administratieve Organisatie deel A; Algemene beginselen*. 19^e druk: Wolters-Noordhoff Uitgevers

Jans, E.O.J. (2012). *Grondslagen Administratieve Organisatie deel B; Processen en systemen*. 21^e druk: Wolters-Noordhoff Uitgevers

Jans, E.O.J., Mulder-Nooteboom, J, Wezeman, K. (2007). *Inleiding Administratieve Organisatie*. 4^e druk: Wolters-Noordhoff Uitgevers

Leijnse, W. (2011). *Bestuurlijke informatievoorziening*. 4^e druk: Wolters-Noordhoff Uitgevers

Pampus, van B. (2009). *Kwaliteitsmanagement en interne auditing*. 1^e druk: Boom Lemma

Artikelen

MKB Servicedesk. (2013). Wat is voorraadbeheer.

Enters, J.H. & Winckel, van F.J. (z.j.). ABC-Voorraadbeheer. *Inkoop & Logistiek*.

Nevi. (z.j.). ABC-Analyse als instrument voor voorraadcontrole.

AnnFiance. (2011). Bestuurlijke informatievoorziening – Inkoopproces.

Businessissues. (2015). Zicht op uw geldstroom van morgen

Documenten

Houweling 90 jaar Expertise

Brochure Unit4 Business World

Whitepaper Efficiënter samenwerken binnen de keten

Websites

www.graydon.nl

www.isoregister.nl

www.mkb servicedesk.nl

www.houweling.nl

www.managementexecutive.nl

www.businessissues.nl

www.edibasics.nl

www.inkoopportal.com

Bijlagen