

Administratieve Organisatie beschrijving

D2 project *parket*



Auteur: Robert Biharie
Datum: 20 juni 2008

Administratieve Organisatie beschrijving

D2 project *parket*

Auteur:	Robert Biharie
Studentnummer:	20030146
Datum:	20 juni 2008
Naam Organisatie:	D2 Project Parket
Naam bedrijfsbegeleider:	Dirk Dotman
Naam stage begeleider:	Jan Beers

Voorwoord

Ik ben Robert Biharie en ik ben 4^e jaars student van de opleiding bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool. Ter afsluiting van de vierjarige opleiding bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool te Den Haag, moet er afstudeerstage worden gelopen. Hierbij is het de bedoeling dat je een afstudeeropdracht gaat uitvoeren bij een onderneming en hierover een rapport (scriptie) gaat schrijven. De verdediging zal mondeling worden uitgevoerd.

De uitvoering van mijn afstudeeropdracht heeft plaats gevonden bij D2 Project Parket. De opdracht bestond uit het beschrijven van de administratieve organisatie en aanbevelingen te doen voor mogelijke knelpunten.

Hierbij wil ik een dankwoord richten aan Dhr. Dotman, omdat hij mij de mogelijkheid gaf om mijn afstudeerstage bij D2 Project Parket te doen. Ook wil ik hem bedanken voor zijn hulp en begeleiding tijdens mijn afstudeerstage. Daarnaast wil ik nog Dhr. Beers bedanken voor zijn adviezen en begeleiding bij het tot stand komen van dit rapport.

Den Haag, 20 juni 2008

Robert Biharie

Samenvatting

D2 Project Parket is in 1992 opgericht door Dirk Dotman en het is gevestigd in Nieuwegein. D2 Project Parket is een organisatie die houten vloeren, parket en laminaat levert in zowel gangbare systemen als project-gebonden maatwerk. D2 Project Parket levert zowel aan grootverbruikers als aan particulieren.

Om binnen het parketbrache te kunnen overleven is het belangrijk om inzicht te hebben in de interne processen van D2 Project Parket en weten wat de risico's zijn. D2 Project Parket beschikt niet over een AO-beschrijving.

Verder is D2 Project Parket ook controleplichtig en wordt er een wettelijke controle uitgevoerd door de accountant. Hierbij heeft een accountant een groot belang bij een AO-beschrijving om de jaarrekening te controleren. Dit kan leiden tot een goedkeurende accountantsverklaring.

Probleemstelling

De probleemstelling is: *'Hoe kan door middel van een AO-beschrijving de administratieve organisatie van D2 Project Parket worden verduidelijkt en verbeterd worden'?*

Doelstelling

Het doel dat ik wil bereiken is duidelijk te maken wat de rol/processen van elke afdeling is en waar de mogelijke verbeterpunten liggen. Door het opstellen van aanbevelingen voor de verbeterpunten, kunnen de processen beter worden beheerst en ontstaat er betrouwbare informatie. Op basis van dit zou D2 Project Parket betere beslissingen kunnen nemen en makkelijker kunnen inspelen op de veranderingen binnen en buiten de organisatie.

Stappen van het onderzoek

De processen van inkoop, verkoop, magazijn, logistiek en financieel administratief zijn beschreven. De benodigde informatie is verkregen door de literatuur te bestuderen, zelf werkzaamheden binnen de organisatie te verrichten en documenten door te nemen. Daarnaast heb ik ook de directeur geïnterviewd.

Bij de beschrijving van de processen van D2 Project Parket, zijn per proces de knelpunten/verbeterpunten aangegeven. Naar aanleiding van deze knelpunten/verbeterpunten zijn er aanbevelingen gedaan. Hieronder staan de knelpunten/verbeterpunten met de aanbevelingen:

Inkoopproces

Knelpunt 1

Er zou rekening moeten worden gehouden met potentiële(nieuwe) leveranciers. D2 Project Parket beschikt alleen over de gegevens van de huidige leveranciers. Deze zijn meestal niet helemaal compleet en volledig. Deze moeten worden aangevuld en actueel worden gehouden. Het risico kan ontstaan dat er tegen een hogere prijs wordt ingekocht dan bij een ander (nieuw) leverancier het geval zou zijn. Ze moeten dus ook de gegevens van de potentiële leveranciers vastleggen, zodat ze kunnen profiteren van eventuele schaalvoordelen.

Aanbeveling 1

Er wordt aanbevolen om de gegevens van de huidige leveranciers en potentiële leveranciers vast te leggen in een leveranciersbestand, waardoor men een betere keuze kan maken. Ook zou D2 Project Parket kunnen profiteren van de schaalvoordelen zoals betere kwaliteit en of lagere inkoopprijs

Knelpunt 2

Een ander is knelpunt/verbeterpunt is dat D2 Project Parket niet beschikt over een inkoopplan of inkoopbudget. Als er grote hoeveelheden worden ingekocht, leidt dit tot hoge kosten. Dit zijn kosten die D2 Project Parket zelf moet betalen, wat invloed kan hebben op de resultaten van de onderneming.

Aanbeveling 2

Het is aan te bevelen dat D2 Project Parket een inkoopbudget aanhoudt. De kosten worden geschat en op basis van deze schatting kan een budget worden gevormd. Als er meer moet worden ingekocht dan wat het budget toelaat, zou dit eerst moeten worden overlegd met de directeur.

Verkoopproces

Knelpunt

De gegevens van de potentiële klanten worden niet in het systeem of in het dossier vastgelegd. Ook wordt er geen contact met de potentiële klanten opgenomen om ze verder te helpen. Hierdoor weet men niet precies wat de wensen van deze potentiële klanten zijn. De kans is dan groot dat D2 Project Parket deze klanten misloopt en hierdoor ook een deel van de omzet. Ook wordt niet bijgehouden of er al aan het verzoek van de klanten is voldaan.

Aanbeveling

Het is aan te bevelen dat D2 Project Parket een klantenbestand bijhoudt. Hier staan dan de Naw-gegevens van de potentiële klanten in. Alle handelingen die worden ondernomen, zouden in het bestand moeten worden vermeld.

Magazijnproces

Knelpunt

Er wordt geen dagoverzicht gemaakt van de te ontvangen goederen. Alleen het hoofd inkoop weet precies wanneer de bestelde goederen binnenkomen. De andere werknemers weten niet welke goederen moeten worden ontvangen en of dit wel klopt met de bestelling.

Aanbeveling

Een aanbeveling is dat de inkoper ervoor zorgt dat er een uitdraai wordt gemaakt van de te verwachten goederen en dat dit ter beschikking is voor de andere werknemers.

Financieel-administratief proces

Knelpunt

Een knelpunt/verbeterpunt is dat een debiteur niet binnen de afgesproken betalingstermijn betalen. D2 project parket moet veel moeite doen om het geld binnen te krijgen. Het kost veel tijd om de vorderingen toch binnen te krijgen. Ook wordt er niet goed bijgehouden als een debiteur een vastgestelde krediettermijn heeft overschreden, waardoor er niet tijdig maatregelen kunnen worden genomen. Openstaande vorderingen brengen het risico van oninbaarheid met zich mee. Dit betekent dat D2 Project Parket een deel van de omzet misloopt.

Aanbeveling

Aanbevolen wordt om een geautomatiseerd systeem in voeren dat na afloop van de betaaltermijn automatisch een herinnering naar de debiteur stuurt. Als er dan nog steeds niet is betaald, zou er telefonisch contact kunnen worden opgenomen met de debiteur en hem meedelen dat er een bepaalde factuur niet is betaald. Als er na enige tijd nog steeds niet is betaald, kan er een schriftelijk betalingsverzoek worden verstuurd naar de debiteur. Als deze maatregelen niet helpen, zou er een incassobureau of een deurwaarder ingeschakeld kunnen worden.

Een ander aanbeveling is dat er een korting wordt verleend aan grootverbruikers als ze binnen een bepaalde tijd betalen. Dit kan zorgen voor een snelle betaling.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
H1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding onderzoek	8
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling	8
1.4 Plan van aanpak	8
1.5 Opzet rapport	9
H2. De organisatie van D2 Project Parket	10
2.1 Introductie organisatie	10
2.2 Typologie van Starreveld	11
2.3 Waardenkringloopproces	11
2.4 Attentiepunten	12
2.5 Randvoorwaarden	12
2.5.1 <i>Functiescheidingen</i>	12
2.5.2 <i>Begroting</i>	13
2.5.3 <i>Richtlijnen</i>	13
2.5.4 <i>Automatisering</i>	13
2.6 Managementinformatie	14
H3. Inkoopproces D2 Project Parket	15
3.1 Inkoopfunctie	15
3.1.1 <i>Inkoopdocumentatie</i>	15
3.1.2 <i>Procesrelaties</i>	16
3.1.3 <i>Informatiebehoeften</i>	16
3.2 Procesactiviteiten	17
3.2.1 <i>Impuls of initiatief tot inkopen</i>	17
3.2.2 <i>Selectie leverancier</i>	17
3.2.3 <i>Het bestellen</i>	17
3.2.4 <i>Spoedgeval</i>	17
3.3 Knelpunten/Verbeterpunten	18
H4. Verkoopproces D2 Projectparket	19
4.1 Verkoopfunctie	19
4.1.1 <i>Verkoopdocumentatie</i>	19
4.1.2 <i>Procesrelaties</i>	20
4.1.3 <i>Informatiebehoeften</i>	20
4.2 procesactiviteiten	21
4.2.1 <i>Orderverkrijging</i>	21
4.2.2 <i>Orderontvangst</i>	21
4.2.3 <i>Orderbeoordeling</i>	22
4.2.4 <i>Orderverwerking</i>	22
4.3 Knelpunten/Verbeterpunten	22
H5. Overige Processen D2 Project Parket	23
5.1 Magazijnproces	23
5.1.1 <i>De magazijnfunctie</i>	23
5.1.2 <i>Soort Magazijn</i>	23
5.1.3 <i>Procesrelaties</i>	24
5.1.4 <i>Informatiebehoeften</i>	24
5.2 Procesactiviteiten	24
5.2.2 <i>Kwaliteitscontrole</i>	25
5.2.3 <i>Opslag van goederen</i>	25
5.2.4 <i>Afgifte van goederen</i>	25

5.2.5 Verzenden van goederen	25
5.3 Logistieke proces	26
5.3.1 Logistieke functie	26
5.3.2 Informatiebehoeften	27
5.4 Financieel-administratief proces	28
5.4.1 Administratieve functie	28
5.5 Procesactiviteiten	28
5.5.1 Factuurafwikkeling	28
5.6 Knelpunten/Verbeterpunten	30
H6. Conclusie & Aanbevelingen	31
Literatuurlijst	33
Bijlagen.....	34
Bijlage I Schema Inkoopproces	35
Bijlage II Schema Verkoopproces	36
Bijlage III Vragenlijst Interview	37

H1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

D2 Project Parket is opgericht door Dirk Dotman in 1992 als een eenmanszaak en is in 1996 overgegaan in een besloten vennootschap. D2 Project Parket heeft inmiddels een bijzondere plaats binnen de parketbranche gekregen. Om deze plaats te kunnen behouden en verder te kunnen groeien is het belangrijk om inzicht te hebben in de interne processen van D2 Project Parket en weten wat de risico's zijn. D2 Project Parket beschikt niet over een AO-beschrijving. De functieomschrijvingen en richtlijnen staan ook nergens vermeld. Met de AO-beschrijving zou dit duidelijk kunnen worden gemaakt voor de medewerkers.

Verder is D2 Project Parket ook controleplichtig en wordt er een wettelijke controle uitgevoerd door de accountant. Hierbij heeft een accountant een groot belang bij een AO-beschrijving om de jaarrekening te controleren. Dit kan leiden tot een goedkeurende accountantsverklaring.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling is als volgt: *'Hoe kan door middel van een AO-beschrijving de administratieve organisatie van D2 Project Parket worden verduidelijkt en verbeterd worden'?*

1.3 Doelstelling

Met deze beschrijving moet duidelijk worden wat de rol/processen van elke afdeling is en waar de mogelijke verbeterpunten liggen. Door het opstellen van aanbevelingen voor de verbeterpunten, kunnen de processen in de toekomst beter worden beheerst en ontstaat er betrouwbare informatie. Op basis van dit zou D2 Project Parket betere beslissingen kunnen nemen en makkelijker kunnen inspelen op de veranderingen binnen en buiten de organisatie.

Met behulp van deze scriptie wil ik de volgende onderzoeksvragen proberen te beantwoorden:

1. Hoe zit de organisatie van D2 Project Parket eruit?
2. Wat zijn de werkzaamheden van D2 Project Parket?
3. Wat zijn de rollen van de verschillende afdelingen binnen de organisatie?
4. Waar liggen de knelpunten/verbeterpunten van de organisatie en welke aanbevelingen kunnen daarvoor worden gedaan?

1.4 Plan van aanpak

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden moeten we eerst kijken naar de processen van D2 Project Parket. Door het beschrijven van de processen zullen de knelpunten naar voren komen. Voor deze knelpunten kunnen er aanbevelingen worden gedaan om deze te ondervangen.

Om een administratieve organisatie beschrijving te maken is er informatie nodig over de processen. De benodigde informatie is verkregen door de literatuur¹ te bestuderen, zelf werkzaamheden binnen de organisatie te verrichten en documenten door te nemen en de directeur te interviewen. De vragenlijst voor het interview is opgesteld aan de hand van de bestudeerde literatuur. De vragenlijst is opgenomen in de bijlage 1.

¹ Grondslagen Administratieve Organisatie deel A en B' van Prof E.O.J. Jans.

1.5 Opzet rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk zal de organisatie van D2 Project Parket worden beschreven. Hier zal ik onder andere de attentiepunten en de randvoorwaarden van de organisatie bespreken.

In de volgende twee hoofdstukken worden het inkoopproces en het verkoopproces van D2 Project Parket beschreven. Hier worden de procesactiviteiten besproken en de voorkomende knelpunten/verbeterpunten.

In het laatste hoofdstuk worden de overige processen (magazijn, logistiek en financieel-administratief) beschreven. Dit is zo gedaan omdat het inkoopproces en verkoopproces twee belangrijke processen zijn binnen D2 Project Parket en daarom is er voor gekozen om hier meer aandacht te besteden.

Ten slotte wordt in de conclusie de aanbevelingen geformuleerd naar aanleiding van de knelpunten/verbeterpunten van de administratieve organisatie beschrijving.

H2. De organisatie van D2 Project Parket

In dit hoofdstuk zal wat verteld worden over de organisatie. Eerst zal de organisatie geïntroduceerd worden. Daarna zullen de volgende onderdelen worden besproken: De typologie van Starreveld, de attentiepunten, de randvoorwaarden en de managementinformatie.

2.1 Introductie organisatie

D2 Project Parket is in 1992 opgericht door Dirk Dotman en het is gevestigd in Nieuwegein. D2 Project Parket is een organisatie die houten vloeren, parket en laminaat levert. Ze levert parketvloeren in zowel gangbare systemen als project-gebonden maatwerk. Ze leggen ook de vloeren bij de afnemers aan.

D2 Project Parket levert zowel aan:

- grootverbruikers
 1. aannemers
 2. interieurafbouwers
- particulieren

D2 project parket wordt graag in de beginfase bij haar projecten betrokken om zo in de ontwerpfase van de projecten adviezen te kunnen verlenen die ervoor zorgen dat er in de latere fases geen problemen ontstaan.

De organisatie bestaat uit circa 8 personeelsleden te weten: 1 directeur en 5 medewerkers, waaronder 3 parketeurs. Daarnaast maken ze ook gebruik van freelancers.

Onder de directeur zijn de volgende afdelingen te onderscheiden:

- afdeling verkoop: De verkoopbinnendienst helpt de klanten die naar de showroom komen. Hierbij proberen ze een vloer te verkopen. Daarnaast is er ook verkoopbuitendienst die naar de klanten gaat om een project/opdracht binnen te slepen. Dit wordt gedaan door de directeur/hoofd verkoop.
- afdeling inkoop: Het hoofd inkoop koopt op basis van de orders in bij vaste leveranciers in het binnen en in het buitenland.
- afdeling magazijn: De producten die binnenkomen worden in het magazijn opgeslagen. Dit wordt gecontroleerd aan de hand van bestellijsten.
- afdeling planning: Het hoofd planning plant de werknemers in die bij de klanten te werk gaan. Dit wordt bijgehouden op het planbord.
- afdeling administratie: Deze afdeling zorgt ervoor dat de financiële gegevens geboekt worden in het systeem.
- afdeling logistiek: Deze afdeling zorgt ervoor dat de benodigde materialen op tijd bij de klanten zijn afgeleverd, zodat de werknemers daar direct aan de slag kunnen.

Doelstelling

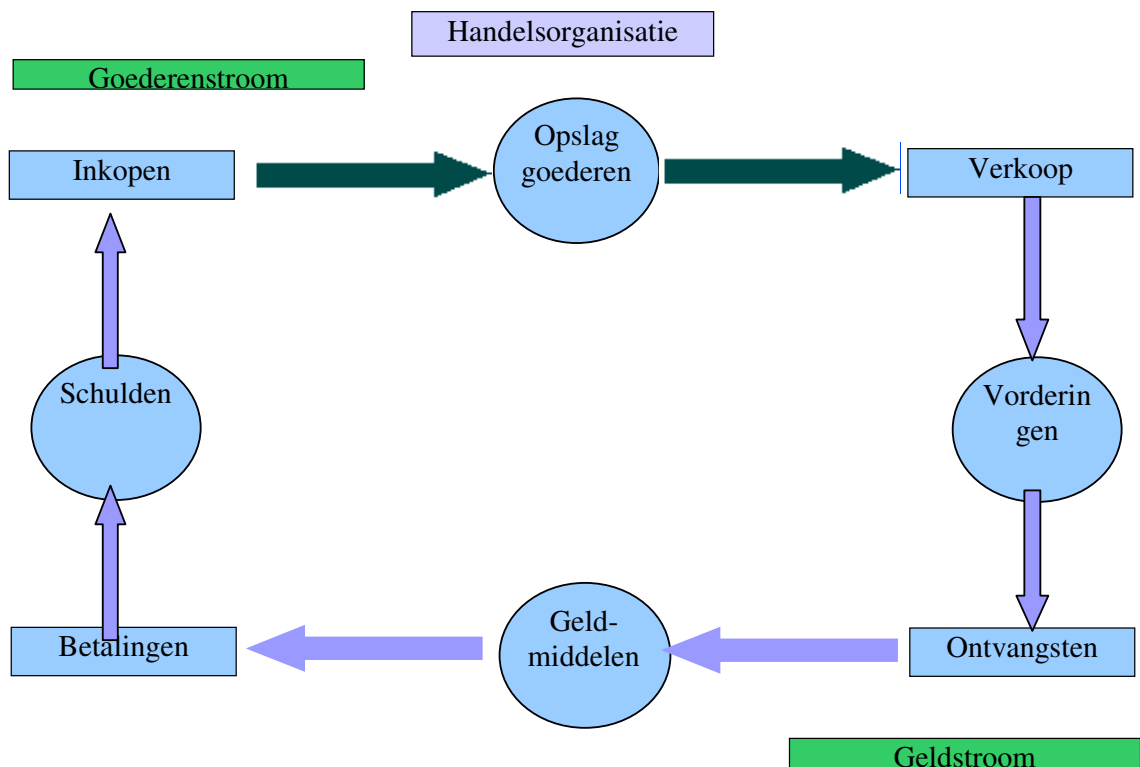
D2 Project Parket heeft als hoofddoelstelling de waarborging van de continuïteit van de organisatie. Dit wil men bereiken door hoge kwaliteit te leveren en zorgen voor een probleemloze uitvoering. Daarnaast hebben ze winstgevendheid als doelstelling.

2.2 Typologie van Starreveld

D2 project parket is een onderneming die houten vloeren, parket en laminaat levert aan en legt bij zowel de grootverbruikers (aannemers, interieurafbouwers etc.) en bij particulieren. Volgens de typologie van Starreveld is D2 Project Parket wat betreft de verkoop van vloeren een handelsorganisatie met inkopen in binnen- en buitenland. Het plaatsen van de vloeren bij de klanten kan gezien worden als een dienstverlening.

2.3 Waardenkringloopproces

Bij een handelsorganisatie zijn de inkoop, logistiek, magazijn en verkoop de belangrijkste processen. Bij een handelsonderneming zijn de activiteiten gericht op de doorstroming van fysieke goederen door de organisatie. Deze doorstroming wordt de goederenbeweging genoemd. Naast de goederenbeweging hebben we ook de geldbeweging. Het verband tussen beide bewegingen wordt weergegeven in het waardenkringloopproces.



Figuur 1. Waardenkringloopproces

Het waardenkringloopproces geeft inzicht in de hoofdprocessen van een organisatie en hun onderlinge samenhang.

De goederenbeweging begint bij de inkoop van goederen. Bij D2 Project Parket wordt dit gedaan op basis van een order. De goederen komen van de leverancier naar de onderneming en worden opgeslagen in het magazijn. Vervolgens gaan de goederen naar de afnemers.

Met de beschikbare geldmiddelen worden betalingen gedaan. Denk maar aan betalingen voor inkopen en betalingen aan personeelsleden. De beschikbare geldmiddelen komt van ontvangsten van klanten aan wie de goederen zijn verkocht. Dit wordt bij D2 Project Parket contant gedaan of door middel van een overschrijving.

2.4 Attentiepunten

Uit de typologie is gebleken dat de goederenstroom een belangrijke stroom is bij een handelsorganisatie. De goederen die door D2 Project Parket worden verhandeld, kunnen in kwaliteit achteruit gaan. De goederen die van de leveranciers komen en de goederen die worden verkocht moeten dus van goede kwaliteit zijn. De kwaliteit van de goederen kan als attentiepunt worden aangemerkt.

Het tweede attentiepunt is dat D2 Project Parket aan twee categorieën afnemers leveren, namelijk de grootverbruikers en particulieren. Dit heeft gevolgen voor de informatieverzorging aan de directeur. Hierbij moet dan een onderscheid gemaakt worden in twee categorieën afnemers.

Het volgende attentiepunt is dat er kortingen worden verleend aan klanten. Hierbij is het belangrijk om te weten wanneer er precies kortingen worden gegeven aan de klanten.

Verder wordt er ook ingekocht in het buitenland. Hierbij moet rekening worden gehouden met de levertijd van de bestellingen .

2.5 Randvoorwaarden

Hier worden de volgende onderwerpen besproken:

- functiescheidingen
- begrotingen
- richtlijnen
- automatisering

2.5.1 Functiescheidingen

De volgende functiescheidingen komen in een onderneming voor: beschikkend, controlerend, registrerend, uitvoerend en bewarend.

De beschikkende functie houdt in dat je namens de organisatie verbintenissen mag aangaan met derden.

De registrerende functie houdt in dat je de gegevens en de gebeurtenissen vastlegt.

De bewarende functie houdt in dat je zorgdraagt over de bewaring van de goederen en of geldmiddelen.

De controlerende en de uitvoerende functies spreken voor zichzelf.

Beschikkend: Directeur/Verkoop en Inkoop

Controlerend: Administratie

Registrerend: Hoofd Planning en Administratie

Uitvoerend: Parketeurs

Bewarend: Magazijnruimte

Bij controle-technische functiescheiding gaat het erom dat een persoon geen combinatie van de bovengenoemde functies mag uitvoeren. Met deze controle moet dit worden voorkomen, omdat dit kan leiden tot benadeling van de organisatie. De realisatie van dit is afhankelijk van de omvang van de organisatie(aantal personeelsleden) en aan de mogelijkheden om bevoegdheden te delegeren.

Gezien de omvang van D2 Project Parket kan dit niet gerealiseerd worden en kan het voorkomen dat een persoon twee of meer functies kan uitvoeren.

2.5.2 Begroting

O.b.v. de geplande orders wordt de productie begroot, rekeninghoudende met de beschikbare capaciteit en de brutomarge. Op basis van de personeelsbehoeften worden de kosten begroot. Hieruit worden de tarieven afgeleid rekeninghoudend met de normale bezetting. Standaard kostprijzen worden berekend met behulp van standaardtarieven(manuren) en standaard recepturen. De directie autoriseert het hele stelsel van begrotingen. De administratie vergelijkt periodiek de begroting met de werkelijkheid en analyseert de verschillen, welke zij ook rapporteren aan de directeur.

2.5.3 Richtlijnen

De richtlijnen van D2 Project Parket staan nergens vermeld, maar ze zijn er wel. De volgende vragen kunnen worden gesteld:

Wie controleert de uitvoering van het werk?

Hoe moet er met de klanten worden omgegaan?

Welke oplosmiddelen moet er worden gebruikt?

Welke maatregelen moeten er worden genomen voor de veiligheid?

Daarnaast is bij D2 Project Parket sprake van geheimhouding van bedrijfsgegevens.

2.5.4 Automatisering

Beveiliging

D2 Project Parket beschikt over een logische toegangsbeveiliging. De computers zijn beveiligd met een gebruikersnaam en een wachtwoord. Daarnaast is er ook een fysieke beveiliging in de vorm van een beveiligingsalarm. Ook is het magazijn beveiligd met sloten.

Adfas

De administratie van D2 Project Parket wordt verwerkt met het programma Adfas. Adfas beschikt over alle benodigde onderdelen voor het voeren van een administratie binnen het MKB(Midden- en Kleinbedrijf). Het is geschikt om een debiteuren- en crediteurenadministratie in te voeren, grootboeken aan te maken en voor de facturatie. Daarnaast beschikt Adfas ook over een uitgebreid help-systeem die de mogelijkheid biedt om met behulp van de gegevens overzichten samen te stellen en daarnaast zijn er nog diverse hulpprogramma's. Ook wordt er gebruik gemaakt van andere programma's zoals Microsoft Word, Microsoft Excel en Microsoft Outlook Express.

2.6 Managementinformatie

Dit is informatie die de directeur nodig heeft om betere beslissingen te kunnen nemen en de processen binnen de organisatie te beheersen. Op basis van de informatie kunnen er veranderingen worden ingevoerd in de organisatie als dat nodig is.

Per periode cumulatief ten opzichte van begroting en verleden wordt de volgende informatie verstrekt aan de directeur:

- de omzet per periode (per afnemersgroep en artikelgroep)
- de kosten per periode
- winst
- klachten per klant
- onderhanden werk
- liquiditeit
- voorraden

H3. Inkoopproces D2 Project Parket

Hier wordt het inkoopproces van D2 Project Parket besproken. Ten eerste wordt de inkoopfunctie besproken. Daarna komen de procesactiviteiten van de inkoop aan de orde. Ten slotte worden de knelpunten/verbeterpunten van het inkoopproces besproken.

3.1 Inkoopfunctie

Om te kunnen functioneren, zal een organisatie middelen moeten aanschaffen. De te verkrijgen middelen kan in drie groepen worden onderverdeeld, namelijk²:

1. Middelen om primaire en secundaire (ondersteunende) processen uit te voeren, zoals gebouwen en machines.
2. Middelen in de vorm van goederen.
3. Financiële middelen.

D2 Project Parket valt onder categorie 2. Hierbij gaat het om ingekochte goederen die in dezelfde staat weer worden verkocht. Dit is een kenmerk van een handelsorganisatie.

De inkoopfunctie kan in twee onderdelen worden onderscheiden³:

1. Het oriënteren van de inkoopmarkten en de aangeboden goederen.
2. Het verwerven van goederen en diensten ten behoeve van het functioneren van een organisatie.

De noodzaak van oriëntatie is dat men weet welke leveranciers de benodigde goederen kunnen leveren, welke kwaliteit ze leveren en wat de condities zijn van de levering.

Bij het verwerven gaat het om goederen bestellen in gewenste kwaliteiten en hoeveelheden, levering op juiste tijdstippen en tegen gunstige prijscondities. Bij het opdragen van werkzaamheden wordt er gekeken of de uitvoering in overeenstemming is met de opgestelde beschrijvingen. Hierbij is het belangrijk om te kijken of de leverancier de aangegeven verplichtingen is nagekomen, zodat dit in de toekomst mee kan worden genomen.

De inkoopfunctie is een beschikkende functie. Dit betekent dat degene die de inkoopfunctie uitvoert, namens de organisatie verbintenissen mag sluiten met derden (leveranciers).

Bij D2 Project Parket is deze bevoegdheid verleend aan het hoofd van de planning. Dit wordt wel gedaan na goedkeuring van de directeur.

3.1.1 Inkoopdocumentatie

Het is belangrijk dat de inkoper weet welke goederen hij bij welke leverancier kan verkrijgen om zo het inkoopproces goed te laten verlopen. Een belangrijk middel hiervoor is een documentatiesysteem dat gegevens bevat over de leveranciers, zoals welke producten ze leveren.

² Grondslagen Administratieve Organisatie deel B van Prof E.O.J. Jans, BLZ. 110

³ Grondslagen Administratieve Organisatie deel B van Prof E.O.J. Jans, BLZ. 111

Een inkoopdocumentatiesysteem kan zowel handmatig als geautomatiseerd worden aangehouden. Bij handmatig kan je denken aan een leverancierscartotheek(database met informatie over leveranciers) en bij geautomatiseerd systeem aan een leveranciersbestand. Bij D2 Project Parket zijn in het programma Adfas de NAW gegevens van de leveranciers vastgelegd. Andere gegevens over de leverancier zoals de leverings- en betalingscondities staan in de offertes of prijslijsten van de leveranciers. De directeur geeft soms aan bij wie ingekocht moet worden.

3.1.2 Procesrelaties

Het inkoopproces heeft directe relaties met andere processen, namelijk met het verkoopproces, het magazijnproces en het financieel-administratieve proces.

Het verkoopproces: Op basis van wat er wordt verkocht, wordt er ook ingekocht. Bij D2 Project Parket wordt er ingekocht op basis van de verkregen order.

Het magazijnproces: De goederen die zijn ingekocht, moeten in het magazijn worden ontvangen, gekeurd en worden opgeslagen,

Het financieel-administratieve proces: De goederen die zijn ingekocht, zijn nu een bezit van de onderneming. Het leidt ook tot financiële verplichtingen, omdat er betaald moet worden aan de leverancier.

3.1.3 Informatiebehoeften

Het gaat hierbij om de informatiebehoeften die de inkoper nodig heeft om het inkoopproces doelmatig en doelgericht te laten verlopen. De informatiebehoeften kunnen worden verdeeld in informatiebehoeften voor de planningfunctie en informatiebehoeften voor de controlfunctie.

Planningfunctie

Als eerste kan men denken aan een inkoopplan of inkoopbudget. Dit is een plan die een schatting bevat over het verrichten inkopen. D2 Project Parket beschikt niet over een inkoopplan of inkoopbudget. Ze bestellen nadat ze order hebben verkregen.

Daarnaast heb je interne gegevens over de verkoopontwikkeling. Dit is belangrijk om te weten omdat het kan leiden tot meer of minder vaak bestellen of inkopen van kleine of grote hoeveelheden. Dit is heel belangrijk bij D2 Project Parket en dus moet er goede contacten zijn met het hoofd verkoop.

Dan heb je nog de externe gegevens over de ontwikkelingen op de inkoopmarkt. Hierbij kan je denken aan nieuwe leveranciers die betere leveringscondities hebben.

Controlfunctie

Dit zijn informatie die gericht zijn op⁴:

1. de voortgang binnen het proces.
2. de procesresultaten.
3. de kostenbeheersing.

⁴ Grondslagen Administratieve Organisatie deel B van Prof E.O.J. Jans, BLZ. 128

Bij het eerste gaat het om of de goederen op tijd zijn geleverd. Dit wil zeggen aflevering op de afgesproken afleveringsdatum. Als er niet op tijd is geleverd, moet er contact worden opgenomen met de leverancier.

Daarnaast kan de informatie betrekking hebben op of de afgeleverde goederen correct is afgeleverd.

Een correcte aflevering is als de goederen die worden afgeleverd ook zijn besteld en van goede kwaliteit zijn. Hierbij moeten de goederen eerst worden gekeurd, voordat er voor ontvangst wordt getekend. Ook moet er worden gecontroleerd of de gegevens op de inkoopfacturen kloppen met de gegevens op de bestellijsten. Het kan voorkomen dat de prijzen en/of kortingen niet overeenkomen.

Bij het tweede punt gaat het om voornamelijk om het verkrijgen van betere leverings- en/of betalingscondities en het selecteren van de leveranciers. Dit kan bereikt worden door contacten met de leveranciers. Als er vaak bij een bepaalde leverancier wordt ingekocht en een goede relatie is met de leverancier, kan er afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld extra kortingen of lagere prijzen.

Bij het laatste punt gaat het om informatie over de inkoopkosten en bijkomende kosten. De inkoper zal proberen om dit zo laag mogelijk te houden.

3.2 Procesactiviteiten

3.2.1 Impuls of initiatief tot inkopen

Elke inkoopproces wordt gestart door een impuls tot inkopen of neemt de inkoper zelf het initiatief. Bij D2 Project Parket komt deze impuls van de afdeling verkoop. De afdeling verkoop geeft aan dat er een order binnen is gekomen en dat die uitgevoerd zal worden. De inkoper krijgt van de afdeling verkoop de orders die zal worden uitgevoerd. Op basis van de orders wordt er gekeken wat er allemaal nodig is en bij welke leveranciers dit besteld kan worden.

3.2.2 Selectie leverancier

D2 Project Parket selecteert zijn leverancier op basis van het netwerk. De leveranciers zijn al bekend (op grond van ervaringen die zijn opgedaan met de leverancier) en er wordt ingekocht uitgaande van de offertes of prijslijsten van de leverancier (de offerteprocedure heeft al plaatsgevonden). Er zijn geen vaste contracten afgesloten met de leveranciers.

3.2.3 Het bestellen

De inkoper stelt de bestellijsten op. Hier worden de soorten, maten en hoeveelheden genoteerd. De inkoper geeft de bestellijsten aan de directeur ter controle. Na goedkeuring van de directeur verzendt de inkoper per fax de bestellijst naar de leverancier. Een kopie van de bestellijsten wordt bewaard in de orderadministratie(dossier). De leverancier bij wie besteld is, stuurt een orderbevestiging terug naar de inkoper.

De inkoper houdt bij of de bestelde goederen op tijd worden geleverd.

3.2.4 Spoedgeval

De inkoper belt de leverancier op die de benodigde goederen levert en informeert of de goederen nog op voorraad zijn. De inkoper bestelt de goederen en laat een vervoerder dit bij de leverancier ophalen. De vervoerder krijgt een inkoopfactuur van de leverancier mee en dit wordt afgegeven bij de administratie.

De procesactiviteiten zijn in een schema weergegeven. Dit is opgenomen in bijlage 2.

3.3 Knelpunten/Verbeterpunten

Gegevens (potentiële) leveranciers

Er moet rekening worden gehouden met potentiële (nieuwe) leveranciers. D2 Project Parket beschikt alleen over de gegevens van de huidige leveranciers. Deze zijn meestal niet helemaal compleet en volledig. Deze moeten worden aangevuld en actueel worden gehouden. Met een totaal overzicht van de leveranciers kunnen er betere beslissingen worden gemaakt met betrekking tot de keuze van de leverancier. Thans wordt er voornamelijk besteld bij leveranciers die de benodigde goederen kunnen leveren en waar al eerder is ingekocht. Het risico bestaat dat er dan tegen een hogere prijs wordt ingekocht dan bij een ander (nieuw) leverancier het geval zou zijn. Het is aan te bevelen dat er ook gegevens van de potentiële leveranciers worden vastgelegd, zodat ze kunnen profiteren van de schaalvoordelen.

Inkoopplan/inkoopbudget

Een ander is knelpunt/verbeterpunt is dat D2 Project Parket niet beschikt over een inkoopplan of inkoopbudget. Er wordt immers ingekocht wanneer een order zal worden uitgevoerd. Een inkoopplan of budget geeft de financiële grenzen aan van de organisatie. Als er grote hoeveelheden worden ingekocht, leidt dit tot hoge kosten. Dit zijn kosten die D2 Project Parket zelf moet betalen, omdat de klanten niet gelijk het volledige bedrag betalen. Dit kan invloed hebben op de resultaten van de onderneming.

H4. Verkoopproces D2 Projectparket

Hier wordt het verkoopproces van D2 Project Parket besproken.

Ten eerste wordt de verkoopfunctie besproken. Daarna komen de procesactiviteiten van de verkoop aan de orde. Ten slotte worden de knelpunten/verbeterpunten van het verkoopproces besproken.

4.1 Verkoopfunctie

Bij de verkoopfunctie gaat het om het uitvoeren van het verkoopplan rekeninghoudend met het verkoopbudget. De volgende taken van de afdeling verkoop kunnen worden genoemd⁵:

1. Het verkrijgen van orders.
2. Op correcte wijze orders uitvoeren.
3. Het zorgdragen voor klantenbinding.

1. Dit kan worden gedaan door vertegenwoordigers klanten of potentiële klanten te laten bezoeken of aan afnemers een catalogi te sturen.
2. Dit kan worden behaald door op de afgesproken tijd te leveren en in de gewenste kwaliteit.
3. Hierbij kan je denken aan goede service aan de klanten, op juiste manier klanten toespreken aan de telefoon en de gewenste informatie aan de (potentiële) klanten te sturen.

De taken binnen de verkoopafdeling kan worden gesplitst in:

4. de verkoopbuitendienst
5. de verkoopbinnendienst

De verkoopbuitendienst zijn de vertegenwoordigers die naar de klanten of potentiële klanten gaan om een opdracht binnen te halen.

De verkoopbinnendienst is belast met de ontvangst en uitvoering van de orders.

Net als de inkoopfunctie is ook de verkoopfunctie een beschikkende functie. Dit omdat het hoofd verkoop beslist over de acceptatie van de klantenorders. Bij D2 Project Parket heeft de directeur/hofd verkoop deze functie.

4.1.1 Verkoopdocumentatie

D2 Project Parket beschikt wel over verkoopdocumentatiesysteem in de vorm van verkoopdocumentatiedossiers. Hier staan de gegevens van de bestaande afnemers in, zoals de Naw- gegevens van de klant en of ervaringen met de klant.

Ook van potentiële afnemers worden gegevens bijgehouden in dossiers, zoals bouwtekeningen. Ook houdt D2 Project Parket een offertebestand bij. Hierin staan alle offertes die naar de klanten zijn verstuurd.

Deze documentatie is een belangrijk aanknopingspunt voor de administratie die een controlerende functie uitvoert. De administratie kan deze gegevens gebruiken voor de controle van de gehanteerde prijzen en of kortingen.

⁵ Grondslagen Administratieve Organisatie deel B van Prof E.O.J. Jans, BLZ. 32

4.1.2 Procesrelaties

Het verkoopproces heeft directe relaties met andere processen, namelijk met het inkoopproces, het magazijnproces en het financieel-administratieve proces.

Het inkoopproces: Er wordt ingekocht op basis van een order die is geaccepteerd en zal worden uitgevoerd. Hierbij speelt het tijdstip van de ontvangst en de omvang van de goederen een grote rol.

Het magazijnproces: De ingekocht goederen staan in het magazijn. Dit wordt afgeleverd aan de klanten.

Het financieel-administratieve proces: Uit hoofde van de verkopen ontstaan er vordering die de klanten moeten betalen.

4.1.3 Informatiebehoeften

Net als bij het inkoopproces zijn de informatiebehoeften te verdelen in informatiebehoeften voor de planningfunctie en informatiebehoeften voor de controlfunctie.

Planningfunctie

De planningfunctie is gericht op externe factoren en interne factoren.

- De externe factoren zijn gericht op de omgevingsfactoren en de marktontwikkeling. Belangrijke informatie voor D2 Project Parket is de valuta- en renteontwikkelingen in het buitenland, omdat D2 Project Parket ook inkopen doet in het buitenland. Daarnaast is ook de concurrentiepositie belangrijk.

Verder zijn de volgende informatie over de marktontwikkeling belangrijk⁶.

1. de vraagontwikkeling
2. de concurrentieontwikkeling
3. de distributieontwikkeling
4. de wettelijke regelingen

Voor D2 Project Parket zijn voornamelijk de eerste twee punten belangrijk. De vraag naar parketvloeren leidt tot afzet en omzet voor D2 Project Parket. Daarom is het belangrijk om te weten hoe de vraag zich ontwikkelt.

Ook is het belangrijk om te weten hoe de concurrentie zich ontwikkelt in de markt. Als de concurrentie groter wordt, kan dit betekenen dat D2 Project Parket met concurrerende verkoopprijzen moet komen.

- De interne factoren zijn gericht op de sterkte en zwakte van de organisatie. De informatie die nodig is, zijn:
 1. de kostprijs
 2. de afzet en omzetontwikkeling
 3. de concurrentiepositie.

⁶ Grondslagen Administratieve Organisatie deel B van Prof E.O.J. Jans, BLZ. 58 en 59

Controloffunctie

Bij Controloffunctie gaat het om hoe het verkoopplan(budget) is gerealiseerd en de mate waarin dit is gedaan. Hierbij wordt er rekening gehouden met de omzet en afzet.

De volgende informatie zou daar antwoord kunnen op geven:

- Afzet en Omzet gespecificeerd naar soort afnemers, grootverbruikers en particulieren.
- Het aantal ontvangen orders
- Het aantal nieuwe afnemers
- Het aantal ontvangen klachten en soort klachten
- Het aantal openstaande vorderingen

4.2 procesactiviteiten

4.2.1 Orderverkrijging

Het hoofd verkoop/directeur gaat naar (grote) klanten toe om opdrachten binnen te halen. Bij goedkeuring van de opdrachtgever, stuurt de opdrachtgever of het architectenbureau de bestekken (technische omschrijving van het uit te voeren werk met de toepassing zijnde administratieve en juridische bepalingen) en bestektekeningen naar D2 Project Parket. Het hoofd verkoop begint met het bestuderen van het bestek en de tekeningen. Daarna wordt door het hoofd verkoop het bouwwerk uitgetrokken. Dit houdt in dat de hoeveelheid benodigde materiaal wordt uitgerekend. Deze gegevens worden gebruikt bij het maken van de offerte. Het hoofd verkoop maakt de offerte. Hierbij wordt er rekening gehouden met standaardkostprijzen en arbeidsnormen. Het hoofd verkoop faxt of mailt deze naar de opdrachtgever. De offertes worden opgeslagen in het offertebestand. De bestekken en bestektekeningen worden opgeslagen in dossiers. Op basis van de offerte wordt door de opdrachtgever besloten of er een relatie wordt aangegaan met D2 Project Parket.

Daarnaast kunnen er ook klanten op afspraak naar de showroom van D2 Project Parket komen. Hierbij worden de klanten geholpen door het hoofd verkoop of een andere medewerker.

Via de site van D2 Project Parket kunnen de (potentiële) klanten vragen naar meer informatie. Hierbij moet de klant zijn NAW-gegevens invullen. Het hoofd verkoop ontvangt dan een mail dat er een verzoek is naar verdere informatie van de (potentiële) klant. Het hoofd verkoop verzamelt de gevraagde informatie en verstuurt deze per mail naar de (potentiële) klant.

4.2.2 Orderontvangst

Bij D2 Project Parket wordt op verschillende manieren een order ontvangen. Dit kan schriftelijk, telefonisch, per mail of als faxbericht. Dit wordt gewoonlijk door het hoofd verkoop ontvangen anders wordt dit alsnog aan het hoofd verkoop doorgegeven.

4.2.3 Orderbeoordeling

De ontvangen orders worden door het hoofd verkoop met het hoofd planning besproken. Eerst wordt er een afspraak met de klant gemaakt om naar de vloeren te kijken. Het hoofd verkoop beoordeelt of het gevraagde kan worden uitgevoerd. Daarna wordt er samen met het hoofd planning gekeken wanneer dit kan worden uitgevoerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het planbord. Het hoofd planning kijkt ook naar de leverbaarheid en de levertijd van de benodigde goederen. Daarnaast wordt er ook beoordeeld wie de order gaat uitvoeren. Hierbij wordt er rekening gehouden met de vaardigheden van de medewerkers en met de kosten. Op basis van deze gegevens wordt er met een klant een datum afgesproken voor de levering en uitvoering. De voortgang van een order wordt bewaakt door het hoofd verkoop en door het hoofd planning.

4.2.4 Orderverwerking

De orders die zullen worden uitgevoerd worden op verschillende manieren verwerkt bij D2 Project Parket. Ten eerste worden ze door het hoofd planning op het planbord verwerkt. Hierbij is aangegeven wie welke order gaat uitvoeren en op welke dagen dit gaat gebeuren. Ook worden de orders bewaard in de orderadministratie(dossier). Daarnaast worden de orders in het systeem verwerkt. Bij het vervaardigen van verkoopfacturen wordt er bij D2 Project Parket gebruik gemaakt van voorfacturering, nafacturering en tussenfacturering.

Voorfacturering: De facturen worden eerst gemaakt en daarna worden de goederen aan de hand van kopie-facturen in het magazijn gereedgesteld.

Nafacturering: De bestelde goederen worden eerst gereedgesteld aan de hand van kopie-klantenorders en daarna worden de facturen gemaakt.

Tussenfacturering: De facturen worden aan de hand van de klantenorders gemaakt, terwijl tegelijkertijd de goederen aan de hand van kopie-klantenorders in het magazijn worden gereedgesteld.

De procesactiviteiten zijn in een schema weergegeven. Dit is opgenomen in bijlage 3.

4.3 Knelpunten/Verbeterpunten

Potentiële klanten

De potentiële klanten kunnen via de site van D2 Project Parket een verzoek doen voor meer informatie. Het hoofd verkoop zorgt ervoor dat er aan het verzoek wordt voldaan. De gegevens van deze potentiële klanten staan op de site en worden niet in het systeem of in het dossier vastgelegd. Ook wordt er vaak niet tijdig gereageerd op het verzoek. Het komt dan voor dat een klant twee keer een verzoek doet. Er wordt alleen op de site bijgehouden of er al aan het verzoek is voldaan en niet in het systeem. Het risico bestaat dat er dan twee keer dezelfde informatie naar de klanten wordt verzonden.

Ook wordt er geen contact met de potentiële klanten opgenomen om ze verder te helpen. Hierdoor weet men niet precies wat de wensen van deze potentiële klanten zijn en kunnen ze ook niet in kaart worden gebracht. De kans is dan groot dat D2 Project Parket deze klanten misloopt en hierdoor ook een deel van de omzet.

H5. Overige Processen D2 Project Parket

Hier komt het magazijnproces, het logistieke proces en het financieel-administratieve proces aan de orde. Per proces zullen de functies worden besproken. Daarna komen de procesactiviteiten aan het bod. Ten slotte worden de knelpunten/verbeterpunten van deze processen besproken.

5.1 Magazijnproces

Goederen worden in het magazijn opgeslagen om de tijd tussen de inkoop en verkoop te overbruggen. Het is van groot belang dat de goederen zorgvuldig worden bewaard, omdat de goederen een waarde vertegenwoordigen. De opgeslagen goederen lopen het risico op dat deze in kwaliteit achteruit kan gaan en in waarde kan verminderen. Ook zijn aan de opslag van de goederen kosten verbonden die afhankelijk zijn van⁷:

1. de omvang van de opgeslagen goederen.
2. de tijdsduur van opslag.
3. de werkzaamheden (ontvangst, keuring, opslag, uitgifte en verzending van goederen)

5.1.1 De magazijnfunctie

De magazijnmeester die de bewaarfunctie uitoefent, is verantwoordelijk voor het zorgvuldig bewaren van de goederen. De magazijnfunctie houdt meer in dan alleen onbevoegden buiten het bereik houden van de opgeslagen goederen. De volgende taken kunnen tot de magazijnfunctie worden gerekend⁸:

- het ontvangen en (doen) keuren van goederen
- het melden van de ontvangst door referentiegegevens in het systeem in te brengen
- Het opslaan en zorgvuldig bewaren van goederen
- het afgeven van goederen op grond van geautoriseerde opdrachten
- het verzendklaar maken en (doen) verzenden van goederen
- het afleggen van verantwoording over de toevertrouwde goederen

Bij D2 Project Parket is er geen magazijnmeester. Dit is omdat de omvang van de organisatie(aantal personeelsleden) niet groot genoeg is. Grotendeels van de bovengenoemde taken wordt door het hoofd planning gedaan.

5.1.2 Soort Magazijn

Tot de magazijnorganisatie kan er een onderscheid worden gemaakt tussen een open magazijn en een gesloten magazijn. Een open magazijn houdt in dat er regelmatig kleine hoeveelheden artikelen uit het magazijn wordt gehaald. Het verbruik wordt op basis van de volgende formule gecontroleerd: $\text{verbruik} = \text{begin voorraad} + \text{ontvangen hoeveelheden (aanvulling)} - \text{de geïnventariseerde eindvoorraad}$ ⁹.

Bij een gesloten magazijn wordt er gebruik gemaakt van magazijnuitgiftebonnen, waar de

⁷ Grondslagen Administratieve Organisatie deel B van Prof E.O.J. Jans, BLZ. 78

⁸ Grondslagen Administratieve Organisatie deel B van Prof E.O.J. Jans, BLZ. 79

⁹ Grondslagen Administratieve Organisatie deel B van Prof E.O.J. Jans, BLZ. 80

uitgiften op staan geregistreerd. Dit moet dan getekend worden voor ontvangst. Bij D2 Project Parket is er sprake van een gesloten magazijn, omdat er gewerkt wordt met uitgiftebonnen(extern).

Deze uitgifte bonnen worden door de klanten getekend voor ontvangst.

Daarnaast kan men onderscheid maken tussen technisch open magazijnen en technisch gesloten magazijnen. Bij technisch open magazijn zijn de magazijnen voor iedere medewerker toegankelijk en bij technisch gesloten magazijn niet. Bij D2 Project Parket zijn de magazijnen voor iedere medewerker toegankelijk, dus is er sprake van een technisch open magazijn.

5.1.3 Procesrelaties

Het magazijnproces heeft directe relaties met verkoopproces, het inkoopproces en met het financieel-administratieve proces.

Verkoopproces: Hierbij kan je denken aan de uitlevering van de verkochte goederen en het in ontvangst nemen van retourgoederen.

Inkoopproces: De bestelde goederen worden in het magazijn opgeslagen en/of retour verzonden.

Financieel-administratief proces: Alle mutaties die betrekking hebben op de in voorraad gehouden goederen.

5.1.4 Informatiebehoeften

De magazijnmeester heeft als procesmanager ook een planning- en een controlfunctie.

Planningfunctie

De planningfunctie is gericht op de activiteiten van het magazijnproces. Belangrijke informatie voor de magazijnmeester van de primaire activiteiten kan zijn:

1. overzicht van de te verwachten goederen
2. kopie-verkooporders en pakbonnen
3. routelijsten

Daarnaast kunnen er ook geplande controles zijn op de aanwezigheid van de goederen en in welke staat ze zich bevinden.

Controlfunctie

De controlfunctie is gericht op het beheersen van de voorkomende magazijnactiviteiten. Belangrijke informatie is dan informatie over ontvangen klachten, zoals:

- Verkeerde hoeveelheden uitgeleverd of uitlevering van verkeerde goederen
- Te late aflevering van de goederen
- Slechte kwaliteit van de afgeleverde goederen

Het is belangrijk om te voorkomen en/of te minimaliseren dat bovenstaande klachten zich voordoen. Klanten die klachten hebben over een bepaalde levering, zullen in de toekomst niet zo snel meer bij D2 Project Parket willen blijven. Het is dan ook zeer belangrijk dat als er toch klachten binnenkomen om deze dan snel zo snel mogelijk te verhelpen.

5.2 Procesactiviteiten

5.2.1 Ontvangst van goederen

De inkoper houdt bij wanneer de bestelde goederen worden ontvangen. De goederen worden door de inkoper of door een andere medewerker ontvangen. Bij binnenkomst van de goederen, wordt deze in het magazijn geplaatst. Daarna moet de vrachtbrief worden afgetekend als bewijs van ontvangst voor de vervoerder. De goederen worden dan gecontroleerd aan de hand van de gegevens op de vrachtbrief en bestellijsten. Dit wordt meestal gedaan door het hoofd planning en/of door het hoofd verkoop.

5.2.2 Kwaliteitscontrole

De goederen in het magazijn worden dan gecontroleerd. Dit wordt gedaan door een visuele inspectie. Hierbij wordt er gekeken of de goederen niet beschadigd zijn. Als de goederen niet goed gekeurd worden, omdat ze bijvoorbeeld beschadigd zijn, wordt er contact met de leverancier opgenomen. De goederen worden dan weer terug naar de leverancier gestuurd.

5.2.3 Opslag van goederen

Als de goederen goed zijn gekeurd, worden ze opgeslagen in de magazijnen. Gezien de beschikbare ruimte, worden ze in een van de twee magazijnen van D2 Project Parket opgeslagen. De goederen worden zo opgeslagen dat deze niet in kwaliteit achteruit gaan. Het hoofd planning zorgt ervoor dat de goederen zo worden opgeslagen dat ze makkelijk bereikbaar zijn en verplaatst kunnen worden.

5.2.4 Afgifte van goederen

Het hoofd planning houdt bij wanneer een order wordt uitgevoerd. Dit doet hij met behulp van het planbord. Hier staat welke order door wie wordt uitgevoerd en hoeveel dagen dit in beslag neemt.

Wanneer een order moet worden uitgevoerd, is dit een signaal voor het hoofd planning om de benodigde goederen klaar te zetten. Dit doet hij aan de hand van de verkooporder. Daarna stelt het hoofd planning de vrachtbrief en het gevarenblad op. Voor de afgifte van de goederen wordt zo nodig vervoerders ingehuurd door het hoofd planning. Voordat de goederen worden verzonden, neemt het hoofd planning contact met de klant om de afspraak voor aflevering te bevestigen.

5.2.5 Verzenden van goederen

De goederen worden verzonden door parketeurs of door vervoerders die door het hoofd planning zijn geregeld. Het hoofd planning geeft de opgestelde vrachtbrief en gevarenblad af aan de parketeurs/vervoerder. Verder informatie die de parketeurs of de vervoerders nodig hebben zoals de afleveringsadressen en route-informatie en de telefoonnummers van klanten wordt ook door het hoofd planning geregeld. Bij aflevering moeten de klanten tekenen voor ontvangst op de documenten. Dit moet dan weer terug worden gegeven aan het hoofd planning. Een kopie wordt door de klanten behouden. Het kan voorkomen dat de klanten gelijk bij de aflevering moeten betalen (onder rembours). Hierbij wordt dan ook een verkoopfactuur gemaakt en meegegeven aan de parketeurs of de vervoerders.

5.3 Logistieke proces

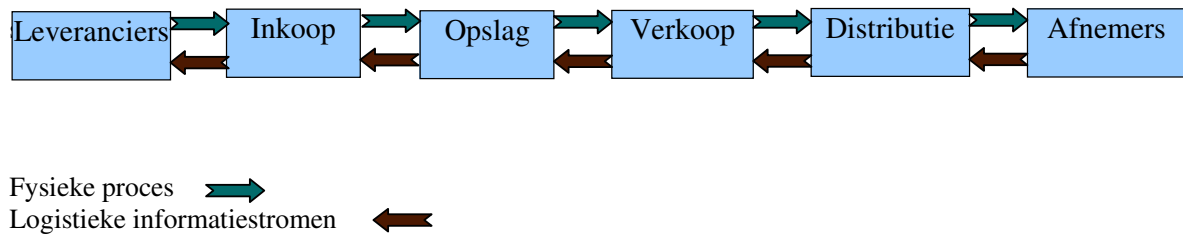
Bij handelsbedrijven worden goederen in grote hoeveelheden ingekocht bij een aantal leveranciers. De goederen worden dan opgeslagen in magazijnen en worden dan in kleine hoeveelheden gedistribueerd aan een groot aantal leveranciers.

Door de toenemende internationalisatie van de handel is flexibiliteit een belangrijk aspect geworden voor bedrijven. Bedrijven worden geconfronteerd met de volgende ontwikkelingen:

- Het gedrag van de consumenten wijzigt snel.
- Door de opkomst van nieuwe markten is er een grote diversiteit aan de vraagkant.
- De technologie evolueert zich heel snel.

Het logistieke proces omvat alle deelprocessen van inkoop, opslag, productie, verkoop en distributie die op elkaar gestemd zijn. De doelstelling van het logistieke proces is dan ook een optimale afstemming van die deelprocessen zowel op elkaar als op de verkoop- en inkoopmarkten.

Hierbij is logistiek gericht op het proces van plannen, besturen en beheersen van de goederenstroom en op de informatieverstrekking die daarvoor nodig is. De schakels (zie figuur 2) en de goederenstroom kunnen worden aangeduid als 'de waardenketen' of 'de logistieke keten'.



Figuur 2. Logistieke proces

5.3.1 Logistieke functie

Bij de logistieke functie wordt er voornamelijk gestreefd naar coördinatie, optimalisering van de kosten en zorgen voor de betrouwbaarheid van de levering vanaf de leverancier tot en met de levering bij de klanten. Optimalisering van de goederenstroom betekent het verkrijgen van een concurrentievoordeel. Dit kan behaald worden door een evenwicht te vinden tussen:

1. de orders op tijd bij de klanten leveren volgens de klantenspecificaties (maximalisering van de klantensatisfactie).
2. De daarbij behorende kosten en risico's minimaliseren.

Per individuele verkooporder moet D2 project Parket beschikken over actuele gegevens om de juiste goederen, in de juiste hoeveelheid en op de juiste plaats te leveren.

Dit moet D2 Project Parket de mogelijkheid geven om een concurrerende verkoopprijs te bieden met een redelijke winstmarge.

5.3.2 Informatiebehoeften

De directeur van D2 project Parket zal over actuele en gedetailleerde informatie over de schakels in de logistieke keten dienen te beschikken om de coördinerende en optimaliserende functie van de logistiek te kunnen vervullen. De informatiebehoeften die nodig zijn gaan over:

1. De schakels. Dit kan weer onderverdeeld worden in operationele informatie en informatie ten behoeve van de planning- en controlfunctie.
2. De financiële aspecten.

Operationele informatiebehoeften

Dit is de vereiste informatie die nodig is voor de afdelingen die deel uitmaken van de logistieke keten.

Verkoopproces

Informatie over ontvangen orders (hoeveel orders zijn er ontvangen, wat is de leverdatum)
Afleveradressen en factuurinformatie

Inkoopproces

Informatie over het artikel(bij welke leverancier kan het worden ingekocht)
Informatie over de inkoop(de levertijden van de goederen, de prijzen)

Magazijnproces

Informatie voor de distributie(wat is de uiterste afleverdatum, wat moet er worden afgeleverd en wat is de afleveradres)
Informatie voor de factuurbehandeling(informatie over de order en wat is het factuuradres)

Planningfunctie

De benodigde informatie gaat over de markt en de relevante omgevingsfactoren. Daarnaast moet er over informatie van de logistiek beschikken:

1. Wat zijn de afleverplaatsen?
2. Wat zijn de afleverdata's?
3. Welke routes worden er genomen?
4. Wat zijn de levertijden?

D2 Project Parket zal met behulp van deze informatie de planningfunctie beter kunnen vervullen.

Controlfunctie

Om het logistieke proces te beoordelen, zijn er een aantal factoren die daar meer informatie over kunnen geven:

- De doorlooptijd
- De flexibiliteit
- De kwaliteit
- De distributiekosten

De informatie moet ervoor zorgen dat er onderlinge afstemming is tussen de externe factoren(markten en leveranciers) en de interne factoren(capaciteiten), zodat de gevraagde goederen in de juiste hoeveelheid en kwaliteit, op de afgesproken plaats en tijdstip en tegen minimale kosten kan worden afgeleverd.

5.4 Financieel-administratief proces

Bij het waardenkringloopproces hebben we gezien dat er bij een handelsorganisatie twee stromen een belangrijke rol spelen. Dit zijn de goederenstroom en de geldstroom. De geldstroom vindt plaats wanneer de inkoopfacturen worden ontvangen of wanneer de verkoopfacturen worden opgemaakt. Bij het financieel-administratieve proces gaat het om de beheersing van de in- en uitgaande geldstromen. Hierbij kan je denken aan het ontvangen, het bewaren en het uitgeven van geldmiddelen. Dit proces is dan ook onmisbaar voor elke organisatie voor het besturen en doen functioneren van de organisatie. Zowel bij de inkoopprocesactiviteiten als bij de verkoopprocesactiviteiten speelt het financieel-administratieve proces een rol.

5.4.1 Administratieve functie

Bij de administratieve functie spelen er drie componenten een belangrijke rol.

1. De registratieve component
2. De bedrijfseconomische component
3. De financiële component

Bij de registratieve component gaat het om de gegevens van de processen die verkregen wordt door middel van de boekhouding. Hierbij kan je denken aan informatie ten behoeve van de besluitvorming. Ook moet de leiding verantwoording afleggen aan het maatschappelijke verkeer over door haar gevoerde beleid. Dit wordt gedaan door het opstellen van een jaarrekening en een jaarverslag.

Bij de bedrijfseconomische component gaat het voornamelijk om budgetverschillen te analyseren .

Bij de financiële component gaat het om de besturing, beheer en beheersing van de financiële posities en financiële stromen met de daarbij horende risico's.

5.5 Procesactiviteiten

5.5.1 Factuurafwikkeling

Inkoopfacturen

Van de leveranciers waar de bestellingen zijn gedaan, worden de facturen ontvangen voor de geleverde goederen. De ontvangen inkoopfacturen worden dan vergelekt met de bestelorders in het orderadministratie. Als de gegevens op de inkoopfacturen kloppen zoals het factuurbedrag, worden ze verwerkt in het systeem. Hierbij moet er gelet worden op de betalingsdatum.

De directeur autoriseert de betaalbaarstelling en geeft opdracht aan de bank tot betaling. De afdeling administratie controleert de betalingen aan crediteuren aan de hand van de ontvangen rekeningafschriften van de bank. Na goedkeuring muteert de afdeling administratie de rekeningen crediteuren en bank.

Verkoopfacturen

Het versturen van de verkoopfacturen leidt tot vorderingen op de afnemers. Het belang van vorderingen van debiteuren is dat de afdeling administratie ervoor moet zorgen dat deze op tijd en volledig worden voldaan. Dus moet er toezicht worden gehouden op een tijdige en volledige betaling van de uitgezonden facturen. De afdeling administratie kijkt dan naar het debiteurenbestand om te zien welke klanten nog moeten betalen.

Bij ontvangst van het afschrift van de bank muteert de afdeling administratie de rekeningen debiteuren en bank. De klanten die hebben betaald, worden aan de directeur doorgegeven. Als de klanten op de betalingsdatum nog steeds niet betaald hebben, wordt dit ook aan de directeur doorgegeven. Er wordt dan besproken welke acties er zullen worden genomen.

Controle

De controlemaatregelen moeten zowel op volledigheid en juistheid gericht zijn. Dit is zeker belangrijk voor de leiding bij het waarborgen van de opbrengstverantwoording. Een belangrijke controlemaatregel is dan ook de toepassing van verbandscontroles. Verbandscontroles zijn controles waar gebruik wordt gemaakt van een samenhang tussen twee of meer grootheden¹⁰.

Dit wordt gedaan met als doelstelling:

- Toetsen of de grootheden gelijk zijn
- Meer zekerheid te verkrijgen van de juistheid en volledigheid van de verstrekte gegevens.

De Administratie kan de volgende controle uitvoeren voor de correctheid van de post debiteuren. De post debiteuren moet dan gelijk zijn met de openstaande posten.

Verbanden kunnen worden gelegd binnen de goederenbeweging, tussen goederen- en geldbeweging en binnen de geldbeweging.

1. Binnen de goederenbeweging:
 $\text{Beginvoorraad} + \text{ingekochte goederen} - \text{eindvoorraad} = \text{verkochte hoeveelheid}$
2. Tussen de goederen- en geldbeweging:
 $\text{Verkochte hoeveelheid} * \text{verkoopprijs} = \text{nieuwe vorderingen}$
 $\text{Ingekochte hoeveelheid} * \text{inkoopprijs} = \text{nieuwe schulden}$
3. Binnen de geldbeweging:
 $\text{Beginsaldo geldmiddelen} + \text{ontvangsten} - \text{betalingen} = \text{eindsaldo geldmiddelen}.$

Salarissen

Daarnaast moeten ook de salarissen worden betaald. Hierbij moet rekening worden gehouden met job, shop en paid time.

Job time : De tijd dat er echt gewerkt is. (bijv. tellers van een machine)

shop time: De tijd dat men aanwezig was. (prikklok)

paid time: De tijd volgens het arbeidscontract.

De administratie controleert aan de hand van de urenmap de manuren. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van de gegevens op het planbord. Het verschil tussen job en shop zijn de indirecte uren, deze worden beoordeeld op redelijkheid. De administratie controleert de paid time met het arbeidscontract. De directeur autoriseert de betaalbaarstelling en geeft opdracht aan de bank tot betaling.

Debiteurenbeheer

Er zullen maatregelen worden genomen om de onbetaalde facturen zo snel mogelijk binnen te krijgen. Bij D2 Project Parket wordt dit op de volgende manier gedaan:

1. De directeur geeft aan dat er contact met de klant moet worden opgenomen. De afdeling administratie neemt telefonisch contact op met de klant.

¹⁰ Grondslagen Administratieve Organisatie deel A van Prof E.O.J. Jans, BLZ.155

Hierbij wordt meegedeeld dat een bepaalde factuur(datum, nummer en bedrag) nog niet is betaald en wordt verzocht om de betaling zo snel mogelijk te doen.

2. Als de klant nog niet heeft gereageerd op het eerdere verzoek tot betaling, wordt er een aanmaningsbrief opgesteld. Dit een schriftelijk betalingsverzoek.

5.6 Knelpunten/Verbeterpunten

Overzicht van de te ontvangen goederen

Er wordt geen dagoverzicht gemaakt van de te ontvangen goederen. Alleen het hoofd inkoop weet precies wanneer de bestelde goederen binnenkomen. Hierdoor weten de andere werknemers niet welke goederen wel of niet moeten worden ontvangen en of dit wel klopt met de bestelling. Hierdoor kunnen de verkeerde goederen worden ontvangen en in de verkeerde hoeveelheid.

Debiteuren

Het komt voor dat een debiteur niet binnen de afgesproken betalingstermijn betaalt. Zo ook bij D2 Project Parket. D2 Project Parket moet veel moeite doen om het geld binnen te krijgen. Ook wordt er niet goed bijgehouden als een debiteur een vastgestelde krediettermijn heeft overschreden, waardoor er niet tijdig maatregelen kunnen worden genomen. Openstaande vorderingen brengen het risico van oninbaarheid met zich mee. Dit betekent dat D2 Project Parket een deel van de omzet misloopt.

H6. Conclusie & Aanbevelingen

De opdracht bij D2 Project Parket bestaat uit het beschrijven van de organisatie. Naar aanleiding van deze beschrijving komen de knelpunten van de processen naar voren. Voor deze knelpunten moeten aanbevelingen worden gedaan om deze te ondervangen.

We hebben gezien dat D2 Project Parket een handelsonderneming is die houten vloeren, parket en laminaat levert in zowel gangbare systemen als projectgebonden maatwerk en dat ze leveren aan zowel grootverbruikers en aan particulieren.

Bij D2 Project Parket spelen de volgende processen een belangrijke rol: Het inkoopproces, verkoopproces, magazijnproces en financieel-administratieve proces.

Inkoopproces

Knelpunt 1: Bij het inkoopproces hebben we gezien dat D2 Project Parket geen gegevens bijhoudt van potentiële leveranciers. Ook hebben we gezien dat de gegevens van de huidige leveranciers ook niet volledig zijn. Hierdoor kan het risico ontstaan dat er tegen een hogere prijs wordt ingekocht dan bij een ander (nieuw) leverancier het geval zou zijn. Met een totaal overzicht van de leveranciers zou er betere beslissingen kunnen worden gemaakt met betrekking tot de keuze van de leverancier.

Knelpunt 2: Daarnaast hebben we ook gezien dat D2 Project Parket niet beschikt over een inkoopplan of een inkoopbudget. Dit is van belang omdat het de financiële grenzen aangeeft van de organisatie. Als er grote hoeveelheden moet worden ingekocht, leidt dit tot hoge kosten voor D2 Project Parket. Dit kan invloed hebben op de resultaten van de onderneming.

Aanbeveling 1: Hierbij wordt aanbevolen dat de volgende gegevens van de huidige leveranciers en potentiële leveranciers worden vastgelegd in een leveranciersbestand:

1. Naam en adres van de leverancier
2. De te leveren artikelen door de leverancier.
3. De leverings- en betalingscondities.
4. De ervaringen die met de leveranciers zijn opgedaan.
5. Het leveranciersdossiernummer.

Hierdoor zou beter kunnen worden gekeken naar welke leverancier het meeste geschikt is. Ook zou D2 Project Parket kunnen profiteren van de schaalvoordelen zoals betere kwaliteit en of lagere inkoopprijs.

Aanbeveling 2: Een ander aanbeveling is dat D2 Project Parket een inkoopbudget aanhoudt. Dit kan gedaan worden door een schatting te maken van de hoeveelheid orders die zal worden uitgevoerd. Op basis van deze schatting kunnen de kosten worden geschat en op basis hiervan kan een budget worden gevormd om de kosten op te vangen. Als er meer moet worden ingekocht dan wat het budget toelaat, dan zou dit moeten worden gedaan in overleg met de directeur.

Verkoopproces

Knelpunt: Bij het verkoopproces hebben we gezien dat D2 Project Parket te weinig aandacht geeft aan de potentiële klanten. De klanten zorgen voor de omzet van de organisatie en dus moeten de wensen van deze klanten goed in kaart worden gebracht. Ook wordt er in het systeem niet bijgehouden of er al aan het verzoek van de klanten is voldaan.

Aanbeveling: Het is aan te bevelen dat D2 Project Parket een klantenbestand bijhoudt. Hier

worden dan de Naw-gegevens van de potentiële klanten bijgehouden. Als er is voldaan aan het verzoek, moet dit in het bestand worden vermeld. Hierdoor kan het hoofd verkoop makkelijker controleren of er al aan het verzoek is voldaan.

Het is aan te raden dat er na enige tijd contact wordt opgenomen met de klanten om de wensen van deze potentiële klanten in kaart te brengen. Als dit is gedaan moet er in het bestand worden vermeld dat er contact met de klant is opgenomen.

Magazijnproces

Knelpunt: Bij de bespreking van het magazijnproces hebben we gezien dat er geen dagoverzicht wordt gemaakt van de te verwachten goederen. Hierdoor zijn de werknemers niet op de hoogte van welke goederen wel of niet moeten worden ontvangen.

Aanbeveling: De aanbeveling is dat de inkoper ervoor zorgt dat er een uitdraai wordt gemaakt van alle goederen die verwacht worden (wekelijks). Dit kan ook door middel van de kopie-bestelorders. Hierop staan dan de gegevens zoals naam leveranciers, welke goederen zijn er besteld en de hoeveelheid. Elke werknemer zou dan een overzicht ter beschikking moeten hebben.

Financieel-administratief proces

Knelpunt: Een knelpunt is dat er klanten zijn die pas na de afgesproken betalingsdatum of helemaal niet betalen. Het kost D2 Project Parket veel tijd en moeite om dit alsnog binnen te krijgen.

Aanbeveling: Hierbij wordt aanbevolen om een geautomatiseerd systeem in voeren dat na afloop van de betaaltermijn automatisch een herinnering naar de debiteur stuurt. Als er dan nog steeds niet is betaald, zou er telefonisch contact kunnen worden opgenomen met de debiteur en hem meedelen dat er een bepaalde factuur niet is betaald. Het is aan te raden dat er genoteerd wordt met wie er is gesproken. Als er na enige tijd nog steeds niet is betaald, kan er een schriftelijk betalingsverzoek worden verstuurd naar de debiteur. Als deze maatregelen niet helpen, zou er een incassobureau of een deurwaarder ingeschakeld kunnen worden. De wanbetalers kunnen schrikken van deze actie en alsnog betalen. Het is wel van belang dat D2 Project Parket een overweging maakt tussen de kosten van het inschakelen van een incassobureau of een deurwaarder en het risico van openstaande posten. Een ander aanbeveling is dat er een korting wordt verleend aan grootverbruikers als ze binnen een bepaalde tijd betalen. Dit kan zorgen voor een snelle betaling.

Deze aanbevelingen moeten ervoor zorgen dat de processen van D2 Project Parket beter gaan lopen en beter beheersbaar worden.

Literatuurlijst

Wim Hoogland, Roel Dik, Rapport over rapporteren; Rapporteren en webpubliceren, 4^e druk, Wolters-Noordhoff, Groningen.

Prof. E.O.J. Jans, Grondslagen van de administratieve organisatie Deel A: Algemene Beginselen, 19^e druk, Stenfert Kroese.

Prof. E.O.J. Jans, m.m.v. Drs. J.J.B. van den Oever, Grondslagen van de administratieve organisatie Deel B: Processen en Systemen, 19^e druk, Stenfert Kroese.

Prof. E.O.J. Jans, m.m.v. Drs. J. Mulder-Nooteboom, Prof. Drs. K. Wezeman, Practicum Administratieve Organisatie, 4^e druk, Stenfert Kroese, Groningen.

Internet

<http://www.bedrijfopzetten.nl/debiteurenbeheer.php>

<http://www.d2parket.nl/>

<http://www.parketsite.nl/>

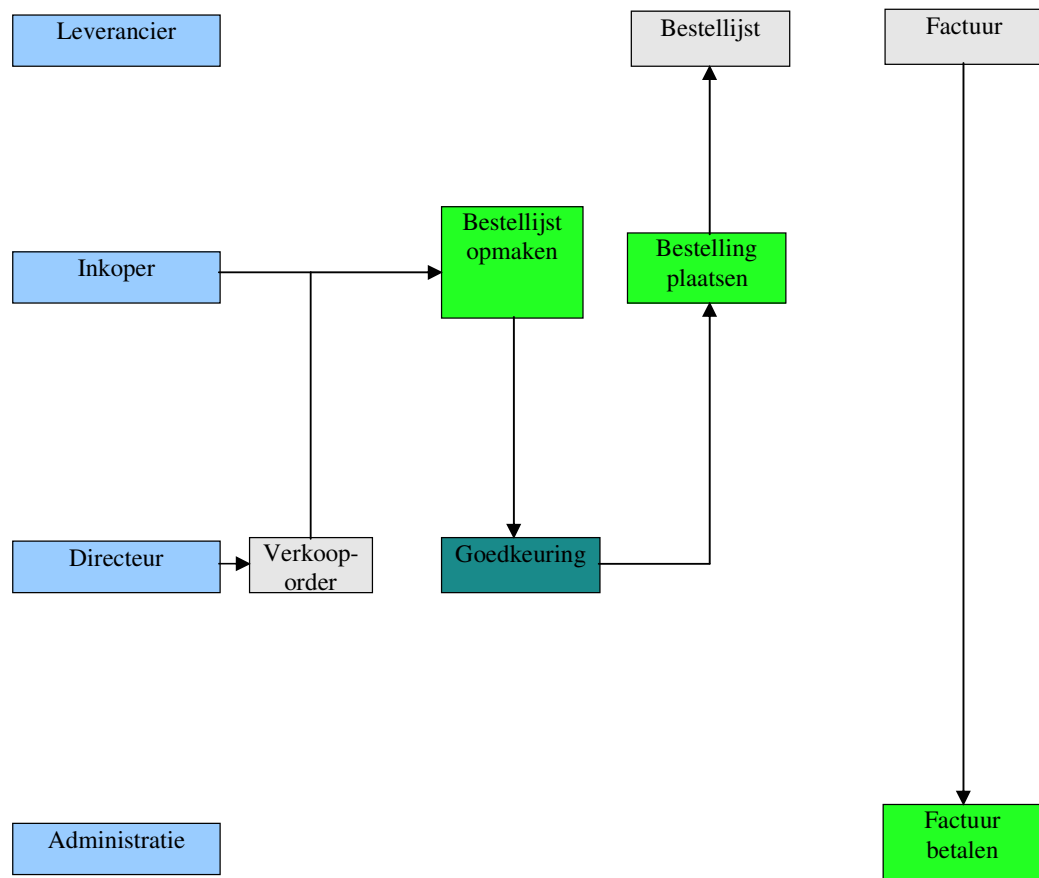
Bijlagen

I Schema Inkoopproces

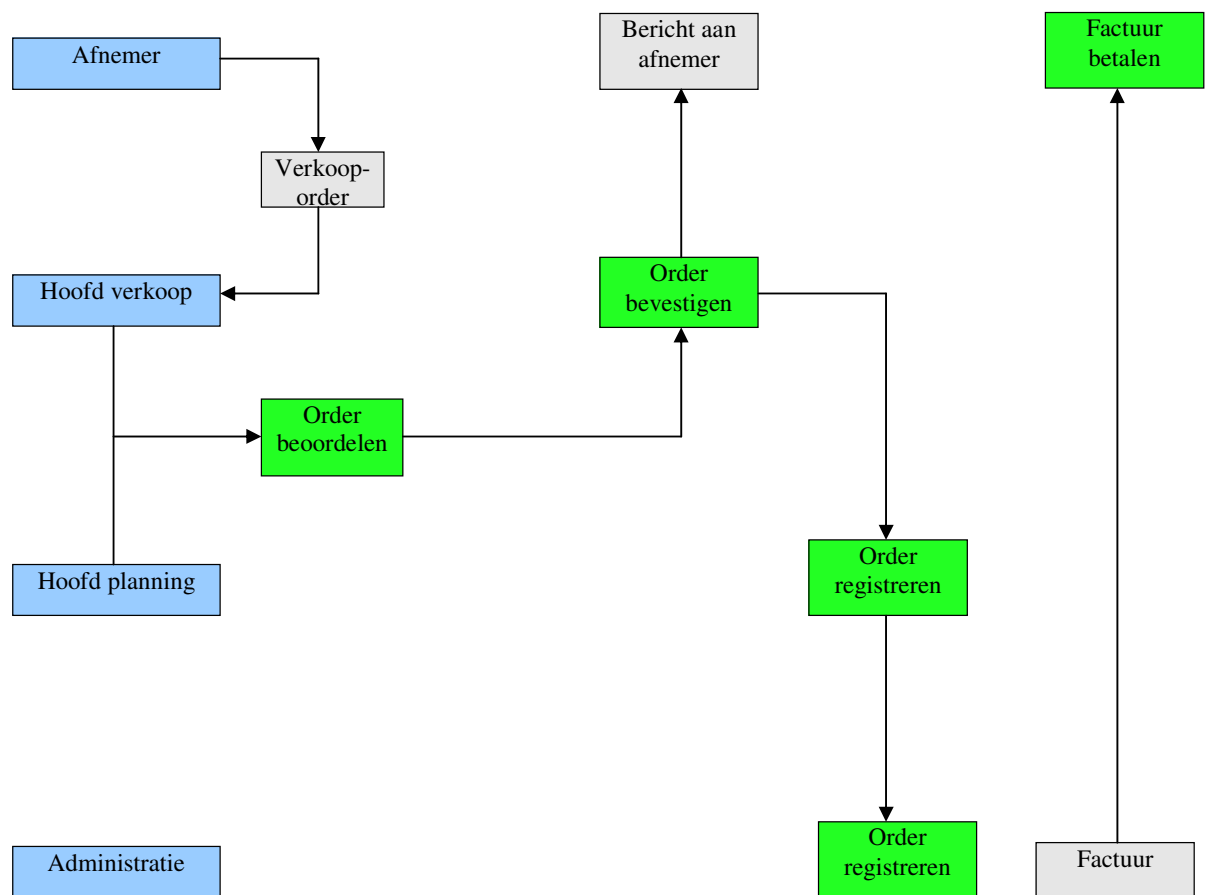
II Schema Verkoopproces

III Vragenlijst Interview

Bijlage I Schema Inkoopproces



Bijlage II Schema Verkoopproces



Bijlage III Vragenlijst Interview

Wanneer is D2 Project Parket opgericht?
Door wie is het opgericht?
Hoeveel werknemers heeft D2 Project Parket?
Welke doelstelling heeft u met D2 Project Parket?

Wanneer wordt er ingekocht/besteld?
Hoe wordt dit verder verwerkt?
Hoe kiest u uw leverancier?
Zijn er vaste inkoopcontracten met leveranciers?
Is er ook een contractenbestand?
Is er een inkoopplan aanwezig?
Is er een inkoopbudget?
Wie maakt de bestellijst op?
Wie verzendt de bestellijst?
Welke gegevens staan op de bestellijsten?
Wie beoordeelt de bestellijsten en hoe wordt dit gedaan?
Wie houdt bij of de bestelde goederen tijdig ontvangen worden?

Welke formulieren worden er afgegeven aan de verantwoordelijke voor het vervoer?
Van wie worden ze ontvangen en door wie moeten ze ondertekend worden?
Naar wie worden deze formulieren verzonden?
Welke informatie is er nodig voor het logistieke proces?
Wordt er gebruik gemaakt van uitgiftebonnen?
Wie tekent ze?
Worden ze verwerkt in het systeem?
Is er een verpakkingsinstructie?
Wie geeft aan dat de goederen verzend klaar gemaakt moeten worden?
Wie legt verantwoording af over de verzonden goederen?

Wie heeft de taak als magazijnmeester?
Wat zijn de taken?
Wordt er een dagoverzicht gemaakt van de te ontvangen goederen?
Wie controleert de binnengekomen goederen en hoe wordt dit gedaan?
Welke documenten worden er gebruikt?
Welke gegevens worden er in het systeem ingevoerd?
Wat gebeurt er wanneer de goederen worden afgekeurd? .
Worden de voorraden geïnventariseerd?
Door wie?
Wanneer wordt dit gedaan?
Wordt dit genoteerd?

Welke gegevens worden opgenomen in de offerte?
Worden de uitgaande offertes geregistreerd?
Wie doet de facturering van uitgevoerde orders?
Is er een verkoopdocumentatie/dossier(bestaande afnemers en/of potentiële afnemers)?
Welke gegevens zijn hier vastgelegd?
Worden er kortingen gegeven aan klanten gegeven?
Welke kortingen?
Hoe komt de verkoopprijs tot stand?
Op welke manier worden de orders ontvangen?
Wie verwerkt deze en welke gegevens worden vastgelegd?
Wordt een order beoordeeld op de uitvoerbaarheid?
Welke aspecten spelen mee?
Wie bepaalt wie een order gaat uitvoeren en hoe wordt dit bepaald?

Wie bewaakt de voortgang van een order?

Wordt er krediettermijnen voor bepaalde afnemers gebruikt?

Wordt er kredietlimieten voor bepaalde afnemers gebruikt?

Vindt er voorfacturering, nafacturering of tussenfacturering plaats mbt verkoopfacturen?

Met welke programma wordt er gewerkt bij invoering van financiële gegevens?

Zijn er nog richtlijnen binnen D2 Project Parket?