

Selekt Mail Nederland:



“Remedie tegen groeistuipen”

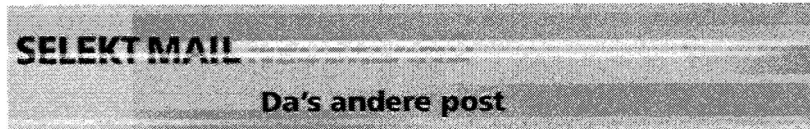
Afstudeerscriptie Business Engineering

Afstudeerkandidaat: Rudolf Maas
1^{ste} Examinator: Janny van den Berg
2^{de} Examinator: Daan Kuipers
Stagebegeleider: Peter Eden

13 mei 2005, Utrecht

Selekt Mail Nederland

**Koningin Wilhaminalaan 4
3527 LD Utrecht
Nederland**



In opdracht van de Hogeschool van Utrecht

**Nijenoord 1
3552 AS Utrecht
Nederland**



Samenvatting

Selekt Mail Nederland (SMN) is een Nederlands postbedrijf met een 100% landelijk dekkend netwerk. Selekt Mail Nederland is in november 2002 opgericht als joint venture tussen Deutsche Post World Net en Wegener N.V. Door de continue groei van SMN heeft het bedrijf het afgelopen jaar **een marktaandeel** van 5% gerealiseerd. In de toekomst van de Nederlandse postmarkt is een **liberalisering** van de postmarkt in 2007 een feit, waardoor SMN zich in de toekomst uit wil breiden **en** een groter marktaandeel wil behalen. Hierbij zal SMN op prijs en kwaliteit *gaan* concurreren. Vooral sinds de uitbreiding, maar ook daarvoor al, is gebleken dat het **interne** proces van SMN niet optimaal verloopt en er dat **communicatiefouten** worden **gemaakt**. Hierdoor zal in dit onderzoek de actuele bedrijfssituatie worden onderzocht, waardoor interne procesproblemen en **communicatieproblemen** **geïnterpreteerd** en **geanalyseerd kunnen** worden, zodat met behulp van **aanbevelingen** de **oorzaakproblemen** opgelost kunnen worden. Het onderzoek omvat de afdeling sorteer- **en** overslagcentrum (SOC) en de interne afdelingen die communiceren met het SOC.

Om de huidige situatie in **kaart** te brengen zal het interne proces, wat bestaat uit werknemers, werkmethode **en** **materiaal**, de communicatie, kosten **en** het **management** onderzocht worden, met behulp van interviews, observering, metingen en beschikbare databestanden binnen SMN.

Onder de **uitzendkrachten** is een enquête gehouden **waarin** instructies, werkervaring, competentie en betrokkenheid opgenomen **zijn**. Onder de vaste medewerkers is een open interview gehouden. Bij alle **personeelsleden** blijkt dat de taken en werkzaamheden binnen SMN matig bekend zijn.

Van het interne proces zijn de soorten deelprocessen en werkzaamheden, fysieke stroming van de post, historie gegevens, **kwaliteitsmethodes** en de **urenplanning** in **kaart** gebracht. Verder is het soort **materiaal**, onderhoud, opslag en de indeling van de deelprocessen opgesteld. Bij het interne proces zijn problemen geconstateerd op het gebied van late en **onregelmatige aanleveringen**, verkeerde **indeling** van de deelprocessen en een **enorme groei** van opdrachten en benodigde uitzendkrachten.

Bij **communicatie** is de **organisatiestructuur** en de **communicatiewijze** vastgelegd, waarbij onduidelijkheden van bevoegdheden, matige gebruiksvriendelijkheid van de ICT ondersteuning en een matige transport planning als problemen **naar** voren zijn gekomen. Het **kostenbeleid** van SMN bestaat **voornamelijk** uit het zo goedkoop mogelijk aanbieden van postbezorging, tegen een goede kwaliteit, waarbij de kosten van het SOC voor 70% uit arbeidskrachten bestaat.

Het tactisch beleid is **gebaseerd** op de **bedrijfsdoelen**, waarbij gestreefd wordt naar duidelijkheid in het **primaire** proces, het op tijd **verwerken** van de post, goede kwaliteit leveren en het creëren van team building.

Met behulp van een **oorzaak-** en gevolgschema zijn **alle** problemen geoptimaliseerd naar een aantal **oorzaakproblemen**, **waaruit** de bovengenoemde problemen naar voren zijn gekomen. Met behulp van een analyse van de onderzoeksobjecten, **zijn** er conclusies opgesteld over de huidige situatie. Deze conclusies zijn gebruikt om aanbevelingen op te stellen om de **oorzaakproblemen** mee op te lossen. Geconcludeerd kan worden dat er verbeteringen noodzakelijk **zijn** op organisatorisch, procesmatig, materieel en personeelsgebied.

Er wordt aanbevolen om taken, **werkzaamheden**, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast te **leggen** in een handboek. Hierbij moet ook opgenomen worden bij welke bijzonderheden gecommuniceerd moet worden en met wie. Hierdoor worden de **organisatorische onduidelijkheden** verminderd. Op proces matig gebied wordt aanbevolen om de **indeling** van het **interne** proces te **optimaliseren en** efficiënter om te gaan met personeel en materiaal. Om beter om te **gaan** met de **personeelsaspecten** wordt aanbevolen om met werkpools te **gaan** werken, waarbij personeel efficiënter ingezet **kan** worden en waarbij **rekening** gehouden wordt met de wensen van de werknemers en van SMN. De aanbevelingen zullen resulteren in een **kostenreductie**, als gevolg van het oplossen van de **oorzaakproblemen**. Deze **kostenreductie** ontstaat door **efficiëntere** werkmethodes en inzet van personeel, duidelijkheid in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en betrokkenheid **van werknemers** bij de organisatie. Naast deze **aanbevelingen** worden twee vervolgonderzoeken aanbevolen, om de **oorzaakproblemen** ICT en **afstemming** van transport nader te onderzoeken, omdat deze buiten het onderzoeksgebied **vallen**. Om de aanbevelingen te **implementeren** wordt er aanbevolen om op een geleidelijke manier de veranderingen door te voeren. Hierbij **zal** eerst het draaiboek op gesteld moeten worden, wat voor duidelijkheid zorgt, **alvorens** de **indeling** van de deelprocessen te wijzigen en werkpools op te stellen. Dit **kan** echter nog voorgelegd worden aan het personeel, zodat zij **inspraak** hebben in de **prioriteitenstelling** van **de** doelen om te veranderen.

Voorwoord

Ondanks dat Selekt Mail Nederland hard groeit en net een **verhuizing** van het sorteer- en overslagcentrum achter de rug heeft, ben ik blij dat mij een mogelijkheid werd aangeboden om bij Selekt Mail Nederland te komen **afstuderen**.

Ik **kijk** terug op een leerzame periode, **waarbij** ik veel geleerd heb over veranderingen binnen **een** organisatie **en** de **effecten die dat met** zich **meebrengt**.

Ik wil iedereen bedanken die meegeholpen heeft om mijn onderzoek **waax te mogen maken**. **In** het bijzonder **de productiecoördinatoren Carlos Monte en Simon van Dingstee die** naast de serieuze gesprekken ook voor de gezellige sfeer zorgden en **mijn bedrijfsbegeleider Peter Eden** voor zijn **begeleiding** en feedback gedurende mijn onderzoek.

Rudolf Maas

Utrecht, mei 2005

Inhoudsopgaven

INLEIDING	9
1. BEDRIJFSOMSCHRIJVING.....	10
1.1 SELEKT MAIL NEDERLAND.....	10
1.2 MARKTONTWIKKELING.....	10
1.3 BEDRIJFSONTWIKKELING.....	11
1.4 DOELEN&MN.....	11
1.5 CONCURRENTIEANALYSE	12
2. OPDRACHT.....	13
2.1 DEELVRAGEN	13
2.2 RANDVOORWAARDEN	13
2.3 AFBAKENING	14
2.4 SUCCESFACTOREN	14
2.5 INTERDISCIPLINAIRE ASPECTEN.....	14
3. ONDERZOEK.....	15
3.1 DOEL ONDERZOEK.....	15
3.2 ONDERZOEKSPERIODE.....	15
3.3 ONDERZOEKSGEBIED	15
3.4 ONDERZOEKSOBJECTEN	15
3.5 VERBAND TUSSEN ONDERZOEKSOBJECTEN	16
3.6 ONDERZOEKSMETHODE	16
4. RESULTATEN.....	19
4.1 WERKNEMERS.....	19
4.1.1 <i>Uitzendkrachten</i>	19
4.1.2 <i>Vast personeel</i>	19
4.1.3 <i>Problematiek werknemers</i>	20
4.2 INTERN PROCES.....	20
4.2.1 <i>Werkmethode</i>	20
Soorten deelprocessen.....	20
Procesomschrijving.....	20
Fysieke stroming.....	20
Historie-gegevens.....	21
Kwaliteitsmethode.....	21
Urenplanning.....	22
4.2.2 <i>Materiaal</i>	23
Soort materiaal.....	23
Gebruikshoeveelheid materiaal.....	24
Onderhoud materiaal.....	25
Opslag.....	26
Ruimte verdeling.....	26
4.2.3 <i>Problematiek intern proces</i>	27
4.3 COMMUNICATIE.....	29
4.3.1 <i>Organisatie</i>	29
Organisatiestructuur.....	29
4.3.2 <i>Communicatiewijze</i>	30
Communicatie lijnen.....	30
Informatiestroom via de communicatielijnen.....	30
Over leg.....	30
Protocollen informatieoverdracht	31
4.3.3 <i>Communicatieproblemen</i>	31
4.4 KOSTEN	33
4.4.1 <i>Financieel beleid</i>	33
4.4.2 <i>Productiemiddelen</i>	33
4.4.3 <i>Herstellkosten</i>	34

4.5 MANAGEMENT.....	34
4.5.1 Strategieën SMN.....	34
4.5.2 Afdelingsdoelen.....	34
4.5.3 Doelen SOC.....	35
4.5.4 Tactisch beleid SOC.....	35
4.6 EXTERNEN.....	36
4.6.1 Uitzendbureaus.....	3 6
4.6.2 Selekt vracht.....	36
5. ANALYSE HUIDIGE SITUATIE.....	37
5.1 PROBLEMATIEK.....	37
5.1.1 Conclusies intern proces.....	38
5.1.2 Conclusies communicatie.....	38
5.1.3 Terugkoppeling opdracht.....	
5.2 WERKNEMERS.....	38
5.2.1 Enquête uitzendkrachten.....	38
5.2.2 Vaste medewerkers.....	39
5.2.3 Conclusies.....	39
5.3 INTERN PROCES.....	39
5.3.1 Werkmethode.....	3 9
Verdubbelingen in post sorteren.....	39
Postbussen, buitenland in foute adressen.....	40
Retourstroom.....	40
Verdubbelingen in deelprocessen.....	40
Ruimteverdeling van deelprocessen.....	40
Historie-gegevens.....	41
Kwaliteitsmethode.....	41
Urenplanning.....	41
Conclusies.....	42
5.3.2 Materiaal.....	42
Gebruik van materiaal.....	42
Opslag.....	43
ICT.....	43
Conclusies.....	43
5.4 COMMUNICATIE.....	4 3
5.4.1 Shift indeling.....	43
5.4.2 Gele besjes.....	44
5.4.3 Communicatiewijze.....	44
5.4.4 Beslissingsbevoegdheden.....	44
5.4.5 Conclusies.....	45
5.5 KOSTEN.....	45
5.5.1 Bedrijfsdoelen en kosten.....	45
5.5.2 Productiemiddelen.....	45
Het pand.....	45
Personeelsuren.....	46
Materiaal.....	47
Organisatie.....	47
5.5.3 Conclusies.....	47
5.5.4 Terugkoppeling opdracht.....	4 8
5.6 MANAGEMENT.....	48
5.6.1 Doelen.....	48
5.6.2 Tactisch beleid.....	4 8
5.6.3 Betrokkenheid personeel.....	49
5.6.4 Toekomst SOC.....	49
5.6.5 Conclusies.....	49
5.7 EINDCONCLUSIE.....	50
6. AANBEVELINGEN.....	51
6.1 INZICHTELIJK MAKEN VAN BEDRIJFSASPECTEN.....	52

6.1.1 Vastleggen van taken, werkzaamheden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.....	52
6.1.2 Kostenreductie.....	53
6.2 HERINDELING VAN HET INTERNE PROCES	53
6.2.1 Nieuwe indeling deelprocessen	53
6.2.2 Gemotoriseerde pompwagens	55
6.2.3 Aanvoermethode deelprocessen.....	55
6.2.4 Kostenreductie.....	55
6.3 OMGAAN MET GROEI BEDRIJF.....	56
6.3.1 Werkpolen creëren.....	56
6.3.2 Opdrachten inzichtelijker maken.....	57
6.3.3 Herziende urenplanning.....	57
6.3.4 Retour opties verkleinen.....	57
6.3.5 Kostenreductie.....	58
6.4 AFSTEMMING TRANSPORTVERBETEREN.....	58
6.5 ICT GEBRUIKSVRIENDELIJKE MAKEN	59
6.6 PREVENTIEWERKEN	59
6.7 TERUGKOPPELING NAAR DE OPDRACHT.....	60
7. IMPLEMENTATIE.....	61
7.1 SNELHEID EN VOLGORDE VAN IMPLEMENTATIE.....	61
7.2 WERKZAAMHEDEN	61
7.3 BETREKKEN WERKNEMERS.....	62
7.4 TERUGKOPPELING.....	62
7.5 OPLEIDINGEN EN TRAININGEN.....	62
AFSTUDEERPROCES BESCHRIJVING	63
AFKORTING & BEGRIPPENLIJST.....	64
BRONVERMELDING	66
BIJLAGEN	67

Inleiding

In hoofdstuk 1 wordt een **bedrijfsomschrijving** gegeven van Selekt Mail Nederland, waarin de markt- en **bedrijfsontwikkelingen** en een korte concurrentieanalyse wordt beschreven. Hierdoor ontstaat een beeld van het bedrijf, zodat de opdracht beter te begrijpen is. De opdracht wordt in hoofdstuk 2 **omschreven en** bestaat uit een **probleemstelling**. De **probleemstelling** is opgesplitst in een aantal **deelvragen**. Bij de opdracht is een **afbakening en randvoorwaarde** opgesteld waarbinnen het onderzoek zal plaatsvinden. Het onderzoek zelf wordt beschreven in hoofdstuk 3. Hierbij wordt aangegeven hoe lang de **onderzoekperiode** heeft geduurd, wat het **onderzoekgebied** was, **wat er** onderzocht is en op welke wijze het onderzoek heeft plaatsgevonden. Uit deze **onderzoekperiode** voortgekomen resultaten zijn in hoofdstuk 4 weergegeven. De resultaten geven de huidige situatie **weer** van Selekt Mail Nederland met **betrekking** tot de onderzoeksobjecten. De onderzoeksobjecten bestaan uit werknemers, **interne proces**, communicatie met het sorteer- **en overslagcentrum**, productiekosten, **managementaspecten** en een **inventarisatie** van de huidige problemen. Op basis van de opgestelde huidige situatie zal in hoofdstuk 5 een analyse plaatsvinden, waarbij als eerste de **geïnterpreteerde** problemen zullen worden geanalyseerd, zodat er duidelijkheid komt over de oorzaken van de problemen. Hierna zullen de onderzoeksobjecten individueel geanalyseerd worden, waaruit conclusies voortvloeien die betrekking hebben over de huidige situatie. Deze **conclusies** zullen gebruikt worden om aanbevelingen op te stellen om de huidige **oorzaakproblemen** op te lossen. Naast de oplossingen, zal **er** ook per **aanbeveling** een **inschatting** gegeven worden **van de kostenreductie**. De aanbevelingen worden in hoofdstuk 6 behandeld. In hoofdstuk 7 wordt weergegeven op welke wijze de aanbevelingen **geïmplementeerd kunnen worden binnen** Selekt Mail Nederland.

Bedrijfsbegrippen en afkortingen zijn achter in het verslag opgenomen. Tevens worden **er verwijzingen** gemaakt naar literatuur en bronnen, welke **allemaal** in de **bronvermelding** zijn opgenomen na de **bedrijfsbegrippen** en **afkortingen**. Als er geen verwijzingen weergegeven worden, is het door de onderzoeker zelf opgesteld en **ontworpen**. Naast dit verslag is er ook een aparte bijlage samengesteld wat **gebruikt** kan worden als naslag en ter **verduidelijking**. Tijdens het verslag zal er **elke** keer een **terugkoppeling** gemaakt worden naar de **deelvragen**, als er een antwoord beschikbaar is, zodat het oplossen van de **probleemstelling** **gestructureerd en** overzichtelijk te volgen is.

1. Bedrijfsomschrijving

1.1 Selekt Mail Nederland¹

'Selekt Mail Nederland is in november 2002 opgericht als joint venture tussen Deutsche Post World Net en Wegener N.V. Daarbij werden bestaande bedrijfsactiviteiten ingebracht in de nieuwe combinatie, die via het moederbedrijf Deutsche Post World Net deel uitmaakt van Deutsche Post, het grootste postbedrijf ter wereld. Ondanks onze jonge leeftijd beschikken wij over een ruime ervaring op het gebied van postdistributie. Voor bezorging in postbussen werkt Selekt Mail Nederland sinds 1 oktober 2003 samen met MailMerge. Voor diverse andere postsoorten werken wij nauw samen met onze zustermaatschappijen DHL Global Mail, Selektvracht en Interlanden.'

(Bron: www.Selektmail.nl)

Selekt Mail Nederland (vanaf nu te noemen: SMN) is een Nederlands postbedrijf met een 100% landelijk dekkend netwerk. Vanuit het hoofdkantoor in Utrecht wordt gewerkt aan de verwerving van een stevige positie op de Nederlandse postmarkt, waarvan een groot deel sinds 2000 is opengesteld voor nieuwe concurrerende marktpartijen. Daarbij richt SMN zich op de verspreiding van geadresseerd drukwerk met een oplage van ten minste 5000 stuks.

SMN heeft zich voornamelijk gespecialiseerd om post in bundelvorm te transporteren, waardoor grote hoeveelheden post snel handmatig gesorteerd kunnen worden. Dit in tegenstelling tot de werkwijze van TPG Post, waar het proces voornamelijk geautomatiseerd is.

Het sorteer- en overslagcentrum (vanaf nu te noemen: SOC) van SMN was voorheen gelegen te Lage Weiden in Utrecht bij het hoofdkantoor. Door de enorme groei is het SOC eind december 2004 verhuisd naar een nieuw pand

In bijlage 1 is het bedrijfsorganogram weergegeven van SMN.²

1.2 Marktonwikkeling

In bijlage 2 is een persbericht³ opgenomen uit Het Financiële Dagblad, waarin de toekomst van de postmarkt wordt besproken, waarbij liberalisering een grote rol speelt. Duidelijk komt in het persbericht naar voren, dat er een liberalisering van de postmarkt in aantocht is. Het ministerie van Economische Zaken wil in 2007 de markt volledig vrij geven, waarbij de EU-regelgeving verplicht om op 1 januari 2006 het monopolie van de TPG Post te verkleinen naar brieven van 50 gram. Op dit moment heeft de TPG Post een monopolie op het bezorgen van brieven tot 100 gram. De postorganisaties SMN en Sandd willen echter, dat er een geleidelijke overgang naar een volledige vrije markt komt. Door zich op een soepele wijze te kunnen voorbereiden op een volledige vrije markt, kunnen situaties van ondoorzichtigheid, onduidelijkheid en oneerlijke concurrentie worden voorkomen.

¹ Bron: www.Selektmail.nl

² Bron: Databestand SMN.

³ Bron: Persbericht: Het Financiële Dagblad. (24.08.2004)

i3 Bedrijfsontwikkeling⁴

SMN heeft zich de afgelopen paar jaar ontwikkeld tot een andere optie voor het Nederlandse bedrijfsleven als het gaat om postverzending. Door de continue groei van SMN heeft het bedrijf het afgelopen jaar een marktaandeel van 5% gerealiseerd. Deze groei is te danken aan de goede kwaliteit die SMN levert, tegen lage prijzen. 90% tot 95% van alle poststukken wordt op tijd geleverd en de lage prijzen worden gerealiseerd doordat een groot deel van de voorsortering door de klant zelf wordt gedaan. Dit bespaart SMN veel werk en kan daardoor goedkoper zijn dan TPG Post. De verwachting is dat SMN in 2005 8% van de vrije postmarkt heeft bemachtigd. Deze groei baseert SMN op basis van de recent binnengehaalde klanten, wat leidt tot een voorspelling van postbezorging van 200 miljoen stuks in 2005.

In 2003, 2004 en 2005 schommelt de winst rond het nulpunt en de voorspelling is dat er in 2007 hoogstwaarschijnlijk winst geboekt gaat worden. Omzetten worden niet gegeven. Deze zijn verwerkt in de cijfers van meerderheidseigenaar Deutsche Post. Minderheidseigenaar Wegener neemt alleen het resultaat deel op.

Naast het realiseren van een grotere afzet en het behalen van winst is SMN ook bezig met het creëren van een duidelijke identiteit op straat. Er is geïnvesteerd in eigen bestelauto's, gele fietsen, gele tassen en gele jassen waar de bezorgers van SMN op straat aan herkend worden.

SMN positioneert zich voornamelijk op het midden- en kleinbedrijf en particulieren.

Hierdoor worden producten ontwikkeld, die speciaal op de vraag van deze klanten inspeelt. In november 2004 zijn bijvoorbeeld de producten "Postcompact" en "Print-Je-Post"⁵ op de markt gebracht.

14 Doelen SMN

Binnen Selekt Mail Nederland is het personeel niet echt bekend met de visie en de missie van het bedrijf. Buiten het management om wordt deze informatie niet ter beschikking gesteld. Wel is bekend dat SMN zich ziet als een ander alternatief voor post bezorgen en dat zij de concurrentie aangaat op de postmarkt.

SMN heeft doelen gesteld met betrekking tot de toekomstige bedrijfsontwikkelingen. Ook de precieze doelen worden niet bekend gesteld buiten het management om. Uit de bedrijfsontwikkelingen komt wel duidelijk naar voren dat het bedrijf zich in de toekomst uit wil breiden en een groter marktaandeel wil behalen. Zeker als de postmarkt in 2007 geliberaliseerd wordt, zal SMN hierop inspelen en hun marktaandeel proberen te vergroten. Naast het vergroten van hun afzet, speelt kwaliteit ook een belangrijke rol. Het concurrentiewapen (zoals dat in de concurrentieanalyse naar voren komt) is in het bijzonder de prijs-kwaliteitverhouding. Dit betekent dat met toenemende afzet, de kwaliteit zoals SMN die nu heeft gewaarborgd, blijft of verbeterd zal moeten worden, om met succes te kunnen concurreren tegen TPG Post en Sandd.

⁴ Bron: Persbericht: Het Financiële Dagblad. (04-11-2004) (Zie bijlage 2)

Bron Persbericht: Selekt Mail Nederland klaar voor geliberaliseerde postmarkt. (03-11-2004) (Zie bijlage 2)
www.selektmail.nl

Bron: Persbericht Algemeen Dagblad. (04.11.2004) (Zie bijlage 2)

⁵ Zie begrippenlijst.

1.5 Concurrentieanalyse

In tabel 1 zijn verschillende concurrentieaspecten van SMN, Sandd en TPG Post weergegeven met betrekking tot de Nederlandse postmarkt.

	SMN	Sandd	TPG Post
Doel bedrijf	Marktaandeel veroveren	Marktaandeel veroveren	Marktleider
Strategie	Prijs-kwaliteitverhouding	Prijs-kwaliteitverhouding	Kostenflexibilisering kwaliteitsverbetering Klantenservices
Marktaandeel	± 5%	± 5%	± 90%
Dekking van de bezorging in Nederland	100%	100%	100%
Bezorging	2 dagen in de week	2 dagen in de week	6 dagen in de week
Kwaliteit	95% binnen 2 á 3 dagen bezorgd	onbekend	96,6% binnen 24 uur bezorgd
Product aanbod⁶	Geadresseerd drukwerk	Geadresseerd drukwerk	Brieven
	Direct Mail	Postbus adressen.	Drukwerk
	Periodieken		Pakketten
	Sponsored magazines		Diensten voor distributie van geadresseerde direct mail en ongeadresseerde post.
	PostCompact		
	Postbus adressen		
Bezorgers	5000	6500	40.000

Tabel 1: Concurrentieanalyse.⁷

Uit de gegevens blijkt dat SMN en Sandd redelijk gelijk oplopen en dat TPG Post een monopoliepositie heeft binnen de huidige postmarkt. Verder is opvallend, dat TPG Post als enige brieven mag bezorgen, maar zoals in de marktontwikkeling is omschreven, zal hier vanaf 1 januari 2006 verandering in komen en zal de markt vanaf 2007 volledig geliberaliseerd worden. Op alle andere diensten heerst een flinke concurrentie, waarbij SMN al iets meer diensten in zijn pakket heeft dan Sandd SMN en Sandd veroveren in een hoog tempo marktaandeel wat voornamelijk te maken heeft met de prijs-kwaliteitverhouding, waarop alle drie organisaties serieus met elkaar concurreren.

⁶ Zie begrippenlijst.

⁷ Bron: De gegevens zijn afkomstig van de websites van SMN, TPG Post en Sandd.

2. Opdracht

Vooraf sinds de uitbreiding, **maar** ook daarvoor al, is gebleken dat het interne proces van SMN niet optimaal verloopt en er communicatiefouten worden gemaakt. Dit heeft tot gevolg dat er veel geld, tijd en mankracht inefficiënt wordt ingezet. **Hiervoor** wordt er binnen het bedrijf actie ondernomen in de vorm van projecten en een afstudeeronderzoek

De afstudeeropdracht luidt:

De actuele bedrijfssituatie onderzoeken, waardoor de eventuele interne procesproblemen en communicatieproblemen geïnventariseerd en geanalyseerd kunnen worden, waarop aanbevelingen geschreven worden. De aanbevelingen moeten leiden tot een vermindering van de problemen en het behalen van kostenvoordeel.

Dit heeft geleid tot de volgende probleemstelling.

Het sorteer- en overslagcentrum van Selekt Mail Nederland kampt met interne procesproblemen op de werkvloer en communicatieproblemen tussen de interne afdelingen, wat leidt tot fluctuaties tussen de processen, personeelsproblemen en leveringsproblemen, waardoor er te hoge productiekosten ontstaan en er minder flexibiliteit heerst binnen het interne proces.

2.1 Deelvragen

De deelvragen zijn afgeleid uit de probleemstelling. Als er antwoord gegeven kan worden op deze vragen, dan **kan** de probleemstelling structureel worden opgelost.

1. Wat zijn de problemen van het interne proces en de interne communicatiestromen van de huidige situatie?
2. Wat zijn de hoofdoorzaken, waarom er fluctuaties tussen de processen, personeelsproblemen en leveringsproblemen ontstaan?
3. In welke mate worden de productiekosten beïnvloed door de heersende problematiek?
4. Op welke manier kunnen de geïnventariseerde problemen opgelost worden?
5. Wat voor invloed hebben oplossingen van de heersende problematiek op de productiekosten?
6. Op welke manier kunnen de oplossingen geïmplementeerd worden bij SMN?

2.2 Randvoorwaarden

1. Het onderzoek moet voor 13 mei worden afgerond. Na deze tijd kunnen er nog wel presentaties van de voorstellen binnen het bedrijf worden gegeven.
2. De bedrijfsgegevens mogen niet doorgegeven worden aan derden.
3. De afdelingen zullen informatie en tijd ter beschikking stellen, die **nodig** worden geacht om het afstudeerproject te kunnen laten uitvoeren.
4. Er zal voldoende middelen en beschikbaarheid van het personeel ter beschikking gesteld moeten worden om het afstudeerproject te kunnen uitvoeren.
5. Door de continue **verandering** wordt de huidige situatie in een vastgesteld tijdsbestek in **kaart** gebracht en als uitgangssituatie worden gebruikt.

2.3 Afbakening

1. Het onderzoek betreft de afdelingen:
 - Sorteer-**en** overslagcentrum (SOC)
 - Logistiek account management (LAM)
 - Binnendienst (BIDI)
 - Kwaliteit
 - Financiën
2. De communicatiestroom bevat **alleen** de interne communicatie tussen de afdelingen SOC, LAM en BIDI.
3. De productiekosten bevatten alleen die kosten die worden gemaakt tijdens het interne proces en als gevolg van de communicatie tussen de afdelingen van de onder punt één genoemde afdelingen.
4. De implementatie van het optimaliseringvoorstel **valt** niet binnen de afstudeeropdracht.

2.4 Succesfactoren

De opdracht **kan** als succesvol afgerond beschouwd worden, wanneer de eindvoorstellen resulteren in:

- Vermindering van problemen.
Beter inzicht in huidige situatie en probleemgevallen.
- Behalen van efficiëntie voordelen.
- Behalen van kostenvoordelen.

2.5 Interdisciplinaire aspecten

Procesbeheersing

Het interne proces moet in **kaart** gebracht worden **en** er moeten mogelijkheden opgesteld worden om het proces te optimaliseren.

Logistiek

Aangezien het interne proces voornamelijk bestaat uit logistieke stromen is veel informatie over dit onderwerp noodzakelijk.

ICT

Binnen interne processen wordt gebruik gemaakt van software pakketten, hier moet een duidelijk inzicht in **en** begrip van ontstaan.

Verder zal **er** gewerkt worden met Office programma's, zoals Word, Excel en Visio.

Communicatie

Om communicatiestromen te onderzoeken is kennis, met betrekking tot de wijze van communiceren **en** de betreffende informatie een vereiste.

Financiën

Om productiekosten te onderzoeken moet een bedrijfseconomisch inzicht en overzicht aanwezig zijn.

Organisatiekunde

Er zal veel gewerkt worden met verschillende afdelingen, bedrijven en werknemers.

Hierdoor is kennis over organisatieaspecten belangrijk.

3. Onderzoek⁸

3.1 Doel onderzoek

Dit onderzoek wordt **uitgevoerd** om de huidige situatie in kaart te brengen. Onder de huidige situatie **wordt** het interne proces en de **communicatiestromen** verstaan, **inclusief** de geïnventariseerde problemen en de productiekosten.

Het in **kaart** brengen van de huidige situatie is noodzakelijk om inzicht te **krijgen** hoe op dit moment de huidige situatie verloopt en fungeert. Op basis van dit onderzoek en analyse zullen **conclusies** worden **geformuleerd**. Aan de band van deze conclusies **zullen** er voorstellen aanbevolen worden om de interne procesproblemen op de werkvloer en de **communicatieproblemen** te verminderen of op te lossen. De voorstellen zullen gepaard gaan met een **implementatieplan**.

3.2 Onderzoekperiode

Het gehele project loopt van 1 **februari** 2005 tot 13 mei 2005. Binnen deze periode, moeten alle fases **van** het project **doorlopen** worden. Hierdoor is er een beperkte hoeveelheid tijd beschikbaar voor de onderzoeksfase. Op basis **van** een **activiteitenplanning** (bijlage 3) heeft het onderzoek plaatsgevonden tussen 21 februari 2005 en 11 maart 2005. Op basis **van** de gegevens die in die periode verzameld zijn, is de huidige situatie in **kaart** gebracht.

3.3 Onderzoeksgebied

De **probleemstelling** omvat de afdelingen SOC **en** de interne afdelingen die communiceren met het SOC. Dit betreft de interne afdelingen LAM, BIDI en Kwaliteit. Daarnaast wordt de afdeling Financiën en het management in het onderzoek betrokken om zicht te krijgen op beleidsaspecten binnen het bedrijf. Onder beleidsaspecten worden de missie, visie, doelen en strategie van het bedrijf verstaan.

3.4 Onderzoeksubjecten

Om de huidige situatie te onderzoeken en uiteindelijk in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van de methode om een **visgraatdiagram**⁹ op te stellen. Het **visgraatdiagram** is opgenomen in bijlage 4 en zal gebruikt worden om de oorzaken van de problemen te achterhalen. Hierbij wordt eerst het hoofdaspect aangeduid, wat bij dit onderzoek het in **kaart** brengen van de huidige situatie is. Vervolgens worden er hoofdgroepen opgesteld die bepalend zijn om het probleem op te lossen. Dit zijn in dit geval de onderzoeksubjecten, zoals die in tabel 2 zijn weergegeven.

Vervolgens zullen de onderzoeksubjecten opgesplitst worden naar de deelobjecten die onderzocht **moeten** worden. De resultaten die **voortvloeiën** uit het onderzoek naar de deelobjecten, geven gezamenlijk de huidige situatie **van** het onderzoeksubjecten weer.

⁸ Literatuur: Baarda & De Goede (2001).

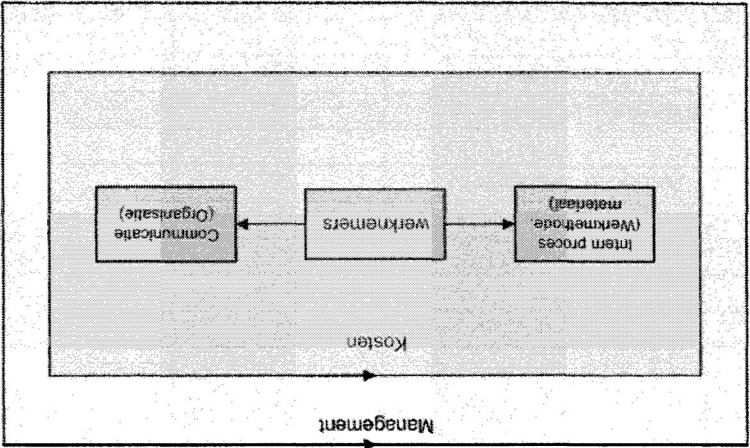
⁹ Literatuur: De cockpit van de organisatie (2003). Theorie: Ishikawa

Onderzoeksobjecten	Afdelingen
Management	SOC, I&M
Organisatie	SOC, I&M, BMDI, Kwaliteit
Werkmethode	SOC
Werknemers	SOC
Material	SOC
Kosten	SOC, Financien
Externe	SOC, I&M

Tabel 2: Afdelingen waar onderzoeksobjecten betrekking op hebben.

3.5 Verband tussen onderzoeksobjecten

Om een duidelijk beeld te krijgen is het van belang om inzichtelijk te maken, hoe de onderzoeksobjecten met elkaar in verband staan, dit is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Verbanden tussen onderzoeksobjecten.

3.6 Onderzoeksmethode

De informatie die nodig is om de huidige situatie in kaart te brengen is op verschillende manieren verzameld. Ten eerste zijn er interviews afgenomen om informatie te verkrijgen over alle onderzoeksobjecten. In Tabel 3 wordt het aantal personen dat geïnterviewd is weergegeven, getranscribeerd en de afdeling waarvoor ze werken en de onderwerpen die zijn besproken. Bij de uitendkrachten is een mondelinge enquête afgenomen, om op een snelle manier dezelfde gegevens te verzamelen. Bij de andere personen is er een open interview¹⁰ afgenomen, in verband met de omvang en complexiteit van het onderwerp. Om een zo goed mogelijk beeld te kunnen vormen van de huidige situatie baait er een selectie van personeel plaatsgevonden op basis van hun functie en ervaring om de interviews bij te nemen. Als er meerdere personen dezelfde functie uitoefenen, is er een selectie gemaakt van minimaal twee ervaren personeelsleden. Er is indien mogelijk gekozen voor twee personen, omdat er dan nagegaan kan worden of er overeenstemming is tussen hun ervaringen.

¹⁰ Literatuur: Gespreksoverleg, vaardigheden en technieken (1995).

Afdeling SOC	Aantal geïnterviewde	Onderzoeksobjecten
Manager	1	Management
Productiecoördinatoren	2	Werkmethode Organisatie Werknemers Materiaal Extern
Afdeling binnenkomst	2	Werkmethode Organisatie
Afdeling ingangscntrole	2	Werkmethode Organisatie
Afdeling fïjnsortering / voorsplitsing	1	Werkmethode Organisatie
Afdeling eïndsortering	2	Werkmethode Organisatie
Afdeling retouren	1	Werkmethode Organisatie
Uitzendkrachten	18	Werknemers
Afdeling LAM		
Manager	1	Management
Account manager	2	Organisatie
Afdeling Financiën		
Manager	1	Kosten
Afdeling Kwaliteit		
Manager	1	Werkmethode

Tabel 3: Interviews onderzoeksobjecten.

Voor de enquête is gekozen om 18 uitzendkrachten te interviewen. Er is een vast bestand van ongeveer 50 uitzendkrachten die *regelmatig* werken. De uitzendkrachten die langer dan zes maanden bij SMN werken en de uitzendkrachten die korter dan twee weken werken, zijn niet meegenomen in de enquête. Dit is gedaan om een representatief beeld te krijgen van de uitzendkrachten die binnen het SOC werken. Binnen deze *randvoorwaarden* vallen ongeveer 40 uitzendkrachten. De enquête is gehouden op drie *slagdagen*¹¹, tijdens die dagen *waren* er 18 uitzendkrachten die binnen de randvoorwaardend e n en die tijd hadden om mee te werken aan de enquête. Op deze dagen werken ook de meeste uitzendkrachten. Tijdens alle interviews, is ook doorgevraagd naar eventuele problemen die zich binnen de onderzoeksobjectenvoordoën. Op deze wijze is een compleet beeld *ontstaan van* de heersende problematiek binnen de huidige situatie.

¹¹ Zie begrippenlijst.

Ten tweede wordt er gebruik gemaakt van observatie om het onderzoeksobject materiaal in **kaart** te brengen. Veel mensen **werken met** verschillende materialen binnen het SOC, maar er is **geen materiaalbeheerder** aanwezig, waardoor een **observatiemethode** vereist was om alles in kaart te brengen.

Ten derde zijn er metingen verricht om de verdeling van de deelprocessen in kaart te brengen. Hierbij is berekend hoeveel ruimte elke afdeling heeft, wat de **personeelsverdeling** is en wat de **materiaalverdeling** is binnen het SOC.

Ten vierde is gekeken naar beschikbare **databestanden** binnen het bedrijf. Hierbij zijn gegevens **opgesteld** op basis van het software programma Promo. Hier staan de oplages en de opdrachten in die verwerkt worden **binnen** het SOC. Op basis van deze gegevens **en** de gegevens die beschikbaar waren bij de **productiecoördinatoren**, zijn er grafieken opgesteld van de oplages **en** het aantal colli's¹² per week. Ook de **organogrammen** van het bedrijf en van de afdeling LAM, komen uit de databestanden van het bedrijf.

Via deze vier methoden is er een duidelijk beeld ontstaan van de onderzoeksobjecten, waarmee het interne proces en de **communicatiestromen** in **kaart** is gebracht.

¹²Zie begrippenlijst.

4 Resultaten

De resultaten zijn opgesteld vanuit het operationele deel van de organisatie naar het management toe. Hier is voor gekozen, zodat er eerst vanuit een breed perspectief tegen de huidige situatie aangekeken kan worden, alvorens bevooroordeeld te worden door management ideeën. Door het management als laatst te omschrijven, kan er meteen onderzocht worden of de huidige situatie en het management op één lijn zitten.

Na het onderzoek op de onderzoeksobjecten'' door middel van interviews, observering, metingen en databestanden, is ~~er~~ veel data verzameld. Al de data is gestructureerd naar de onderzoeksobjecten waar het betrekking op heeft en daarna op een overzichtelijke manier vastgelegd. De resultaten van de onderzoeksobjecten vormen daarmee de huidige situatie zoals die tijdens de onderzoeksperiode is vastgelegd.

4.1 Werknemers¹⁴

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Onder de uitzendkrachten is een enquête gehouden en bij de vaste krachten is gebruik gemaakt van een open interview, om de huidige situatie bij het personeel vast te leggen.

4.1.1 Uitzendkrachten

De uitkomst van de enquête is verwerkt in bijlage 5. Hierin zijn instructies, werkervaring, competentie en betrokkenheid opgenomen. Deze onderwerpen zijn gekozen, omdat er op deze manier een goed beeld is ontstaan over de werkhouding van de uitzendkrachten en op de wijze waarop zij betrokken worden door de leidinggevende in het SOC.

4.1.2 Vast personeel

Het vaste personeel is bekend met de taken die ze binnen hun eigen werkzaamheden moeten Uitoefenen. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen, dat het vaste personeel buiten hun eigen werkveld, matig bekend is met andere processen. Tijdens het onderzoek moest er met meerdere vaste medewerkers gesproken worden, om het gehele proces in kaart te kunnen brengen.

Sinds maart 2005 worden er voor het eerst beoordeling- en functioneringsgesprekken gehouden met de vaste krachten binnen het SOC. De gesprekken zullen plaatsvinden op basis van een formulier met vaste onderwerpen. Voor de uitzendkrachten is dit niet van toepassing. Hierbij wordt alleen gekeken naar hun werkgedrag. Op basis daarvan mogen ze blijven of worden ze weggestuurd. Werkzaamheden worden niet direct gekoppeld aan uitzendkrachten. Bij slechte sorteerwerkzaamheden, kan er dus niet achterhaald worden wie daar verantwoordelijk voor is.

Vaste medewerkers geven in het onderzoek aan, dat er een hoge werkdruk heerst op slag dagen. Dit wordt tevens aangegeven vanuit de werkvloer en door de productiecoördinatoren.

¹³ Zie figuur 1: Verbanden tussen onderzoeksobjecten.

¹⁴ *Personnelmanagement* (2001).

4.1.3 Problematiek werknemers

De problemen die geïdentificeerd zijn met betrekking tot de werknemers zijn opgenomen in **figuur 3** en **figuur 4**¹⁵. Hier worden ze gekoppeld aan de interne procesproblemen en aan de communicatieproblemen.

4.2 Intern proces

Het interne proces bestaat uit de onderzoeksobjecten werkmethode en materiaal. Per hoofdstuk **zal een** korte inleiding **gegeven** worden **van** wat onder deze onderzoeksobjecten **valt** en op welke wijze ze zijn vastgelegd.

4.2.1 Werkmethode

Werkmethode valt onder het interne proces van het SOC. Hierbij zijn de verschillende soorten deelprocessen, fysieke stroming van post, werkzaamheden binnen de deelprocessen, historie-gegevens en kwaliteitsmethodes in **kaart** gebracht.

Soorten deelprocessen

- Binnenkomst
- Ingangscontrole
- Retouren opruimen
- Voorsplitsing
- Fijnsortering
- Eindsortering
- Retourafdeling
- Expeditie

Procesomschrijving

De procesomschrijving is de invulling van de verwerkingen per deelproces. De procesomschrijving bestaat uit alle primaire werkzaamheden die binnen een deelproces worden uitgevoerd. Ook wordt er aangegeven wat de input **en** de output is van elk deelproces. Deze omschrijving laat **zien**, wat voor activiteiten tijdens de verwerking plaatsvinden. Hierbij wordt niet alleen de post meegenomen, maar ook het gebruik van materialen. De procesomschrijvingen zijn opgenomen in bijlage 6.

Fysieke stroming

De fysieke stroming binnen het SOC, bestaat uit post en materiaal. In de flowchart¹⁶ is hoofdzakelijk de fysieke stroming van post in **kaart** gebracht. Slechts één materiaalstroom is opgenomen in het **schema**, omdat deze stroom een **belangrijk** deel uitmaakt van het primaire proces. De fysieke stromingen zijn opgenomen in de bijlage 7.

¹⁵ De figuren staan weergegeven in hoofdstuk 4.2.3 Problematiek intern proces en hoofdstuk 4.3.3 Communicatieproblemen.

¹⁶ Inleiding in produktiemanagement (1995).
Symbolen van een basis stroom diagram.

De flowchart begint op het moment dat de post gelost wordt, tot aan het moment dat het geladen wordt. Aan de hand van **kleuren** is het **soort** post weergegeven. De verschillende soorten post bestaan uit:

- Nederlandse (gewone) post
- Voorgesorteerde (gewone) post
- Duitse post
- Royal mail
- Postbussen
- Buitenland
- Afgekeurde adressen
- Materiaal

Vervolgens vinden drie soorten activiteiten plaats binnen het proces. In de eerste plaats kan post worden **verwerkt** op een deelproces. Ten tweede **kan** post vervoerd worden tussen deelprocessen. Ten derde kan post op **tussenvorraden** liggen voor de deelprocessen. Onder **verwerking** worden **alle** activiteiten verstaan waarbij er een toegevoegde waarde wordt **geleverd** aan de post

Historie-gegevens

Er zijn **in bijlage 8** twee historie-gegevens opgesteld met betrekking tot productie cijfers.

1. Oplage overzicht per week vanaf week 19 2003¹⁷ tot heden
2. Aantal colli's per week vanaf week 7 2003 tot heden

Kwaliteitsmethode

SMN heeft een eigen kwaliteitsafdeling. De input van deze afdeling zijn de volgende gegevens:

- Procesfouten¹⁸
- Ingangscontrole
- Klachten
- Depothouders
- Testmailing
- Bezorgers metingen

Procesfouten

De procesfouten worden in het sorteer- en overslag centrum gesorteerd naar **klant** en geteld. De aantallen worden in een digitaal overzicht aan de klant gekoppeld. Dit bestand wordt door de afdeling administratie van het SOC verwerkt in het WUB-overzicht, **waarin** het aantal **procesfouten** worden gekoppeld aan de totale oplage van de opdrachten in de juiste slag.

Ingangscontrole

Bij de ingangscontrole worden de opdrachten gecontroleerd. Er wordt gekeken naar:

- Juisheid van de oplage

¹⁷ In het oplage overzicht zijn van week 43 (2004) tot en met week 48 (2004) de oplages niet bekend binnen het bedrijf.

¹⁸ Zie begrippenlijst.

- Stuksniveau¹⁹
- Juistheid van de bundeling

De klachten, testmailing en meting van de bezorgkwaliteiten worden in dit onderzoek niet meegenomen, omdat ze buiten het onderzoeksgebied vallen^m.

Interne kwaliteitsmeting SOC

Tijdens het uitsorteren van de post tijdens de slagdagen, wordt er een interne controle uitgevoerd. Tijdens een interne kwaliteitscontrole wordt gecontroleerd of de poststukken naar de juiste depots worden gesorteerd. Deze controle vindt plaats op de afdelingen fijnsortering en eindsortering. Bij de fijnsortering wordt er als het rustig is 100% gecontroleerd. Dit wordt vaak door 1 persoon gedaan. Bij drukke slagdagen wordt 33% gecontroleerd, door maximaal 3 personen. Ze vullen vervolgens een formulier in waarin wordt vermeld hoeveel stuks ze hebben gecontroleerd en hoeveel fouten ze hebben geconstateerd. Deze formulieren worden verzameld en om de twee uur ingevoerd in de computer, zodat er een foutpercentage bekend is.

Bij de eindsortering wordt er per hoofd sorteeropstelling gecontroleerd door 1 persoon. In totaal zijn er 7 man aan het sorteren. De controleurs controleren de rolcontainers of de bundels en de bakken juist zijn gesorteerd. Zij vullen vervolgens een formulier in waarin wordt vermeld hoeveel stuks ze hebben gecontroleerd en hoeveel fouten ze hebben geconstateerd. Deze formulieren worden verzameld en ingevoerd in de computer.

Koppeling naar management

De algemene kwaliteitscijfers worden door de afdeling kwaliteit in het operationele overleg en het managementoverleg gepresenteerd. Op basis van de cijfers die worden gepresenteerd, kunnen er actiepunten worden opgesteld.

De interne kwaliteitscijfers binnen het SOC worden aan de productiecoördinatoren om de twee uur overhandigd. Op basis van de cijfers zal er actie ondernomen worden. Bij slechte cijfers wordt er actiever gestuurd door de gele hesjes²¹ op de kwaliteit tijdens het sorteren. Ook worden de kwaliteitscijfers periodiek in het werkoverleg besproken.

Urenplanning

De urenplanning voor de uitzendkrachten wordt opgesteld door de productiecoördinatoren van het SOC. De urenplanning wordt in zes stappen opgesteld:

Stap 1 is het verkrijgen van een kopie van de opdrachten uit Promo van LAM. Dit wordt door LAM in een Excel sheet gekopieerd en doorgemaild naar de productiecoördinatoren. In het Excel document staan de opdrachten, aantallen en gewichten van de slag.

Stap 2 is het bewerken van de opdrachten met een voorgecalculeerde formule, zodat per opdracht het aantal bundels en de hoeveelheid tijd die nodig is om bundels te sorteren, wordt berekend. De formule is gebaseerd op het aantal bundels dat per uur gesorteerd wordt. Dit aantal is 2 jaar geleden vastgesteld en bedraagt 175 bundels per uur. Ook wordt met behulp van een formule het totaalgewicht per opdracht weergegeven.

¹⁹ Zie begrippenlijst.

²⁰ Zie hoofdstuk 3.3 Onderzoeksgebied.

²¹ Zie begrippenlijst.

Stap 3 is het **filteren** van de opdrachten op basis van hun gewicht. Opdrachten boven de 20.000 kg moeten voorgesorteerd aangeleverd worden **en** worden niet meegenomen in de urenplanning voor sorteerwerkzaamheden.

Stap 4 is het optellen van het **aantal** uren, die door de **formule** berekend wordt. Dit zijn het totaal aantal uren die nodig zijn voor de **eindsortering**.

Stap 5 is het indelen van uren naar de overige deelprocessen. Dit wordt niet door een **formule** berekend en is gebaseerd op inschattingen. Het betreft de afdelingen retouren opruimen, **fijnsortering**, intern transport, **kwaliteit** en procesfouten **verwerken**.

Stap 6 bestaat uit het optellen van alle uren. Dit wordt door een **formule** berekend. Hier wordt ook aangegeven hoeveel uren er tekort of teveel **zijn** ingepland. Op basis van deze gegevens wordt er een voorlopige **urenplanning** gemaakt voor de slagdagen. Dit wordt gedaan op basis van de **gegevens** die op dat moment **bekend zijn**. Een dag voor de **slagdag** komen de uiteindelijke **afhaalopdrachten** bij de **productiecoördinatoren** binnen. Hierdoor worden er eventuele **wijzigingen** doorgevoerd in de **urenplanning**. Soms wordt zelfs op de **slagdag** zelf een wijziging doorgevoerd in de **urenplanning**. Dit gebeurt voornamelijk als er meer **uren** nodig zijn, **maar** soms ook **als** er teveel uren zijn **"gepland"**, waardoor uitzendkrachten afgebeld moeten worden.

Bijhouden urenplanning

Tijdens de slag verwijderen de **productiecoördinatoren** in het Excel bestand de **afgevinkte** opdrachten, zodat alleen de nog te verwerken bestanden **zichtbaar** zijn. **Afgevinkte** opdrachten, zijn opdrachten die al aangeleverd zijn. Hierdoor wordt door middel van de formules het **benodigde** aantal uren ook **aangepast naar** de situatie op dat moment. Op deze manier kan er nog bijgesprongen worden om **extra** uren **aan** te vragen bij het uitzendbureau of uren te verminderen door **uitzendkrachten af** te bellen of eerder naar huis te sturen.

4.2.2 Materiaal

Er is onderzoek gedaan naar het soort materiaal wat **gebruikt** wordt binnen het primaire interne proces, naar de gebruikshoeveelheid, onderhoud, opslag en de indeling van het SOC en de deelprocessen.

Soort materiaal

Om het interne proces van het SOC te kunnen laten **draaien**, zijn een aantal soorten materialen noodzakelijk. In tabel 4 zijn de **materialen** weergegeven, **die** in grote mate worden gebruikt. Ook is aangegeven welke **materialen** in welke hoeveelheden bij de deelprocessen **minimaal** noodzakelijk zijn, om het deelproces te kunnen laten draaien.

	Retouren				
	Binnenkomst	Ingangscontrole	opruimen	Opslag ruimte	Voorsplitsing
Heftruck	1	0	1	0	0
Schaarpompwagen	0	0	0	0	2
Gemotoriseerde pompwagen (korte vork)	3	1	2	0	0
Gemotoriseerde pompwagen (lange vork)	0	1	0	0	0
containers (per 10 stuks)	0	0	14	0	3
Euro-pallets (per 10 stuks)	0	0	0	13	0
Kleine gele bakken per pallet	0	0	0	10	0
Computers	3	3	0	0	0
Telefoons Mobiel	1	1	0	0	0
Palletdozen (per 10 stuks)	0	0	0	0	0
Veegmachine	0	0	1	0	0
Fijnsortering opstellingen	0	0	0	0	0
Perscontainer	1	0	0	0	0
Weegschalen	3	0	0	0	0
	Fijnsortering	eindsortering	Sorteerfout verwerking	Expeditie	Totaal
Heftruck	0	0	0	0	2
Schaarpompwagen	2	10	0	0	14
Gemotoriseerde pompwagen (korte vork)	0	2	0	2	10
Gemotoriseerde pompwagen (lange vork)	0	1	0	1	3
containers (per 10 stuks)	0,7	12	0	0	29,7
Euro-pallets (per 10 stuks)	0	0	0	0	13
Kleine gele bakken per pallet	2	0	0	0	12
Computers	0	0	6	0	12
Telefoons Mobiel	1	1	0	0	4
Palletdozen (per 10 stuks)	0	5	0	0	5
Veegmachine	0	0	0	0	1
Fijnsortering opstellingen	2	0	0	0	2
Perscontainer	0	0	0	0	1
Weegschalen	0	0	0	0	3

Tabel 4: Verdeling materiaal naar deelprocessen.

Gebruikshoeveelheid materiaal

In tabel 5 is aangegeven hoeveel het materiaal gebruikt wordt tijdens slagdagen en gewone werkdagen. Ook is het belang van dit materiaal meteen duidelijk. Wanneer veel gebruikt materiaal onvoldoende aanwezig is, zal heel het interne proces hierdoor worden beïnvloed

Gebruikshoeveelheid materiaal	slagdagen		gewone dagen			
Heftrucks	heel veel					weinig
Schaarpompwagens	heel veel				matig	
Gemotoriseerde pompwagens (korte vork)	heel veel			veel		
Gemotoriseerde pompwagens (lange vork)	heel veel				matig	
containers (per 10 stuks)	heel veel			veel		
Euro-pallets (per 10 stuks)	heel veel			veel		
Kleine gele bakken per pallet	heel veel			veel		
Computers	heel veel		heel veel			
Telefoons	heel veel			veel		
Palletdozen (per 10 stuks)	heel veel				matig	
Veegmachine		weinig			matig	
Fijnsortering opstellingen	heel veel			veel		
Perscontainer	heel veel				matig	
weegschalen	heel veel			veel		

Tabel 5: Gebruikshoeveelheid materiaal.

Onderhoud materiaal

Er zijn drie soorten onderhoudswerkzaamheden die een regelmatig terugkomend karakter hebben.

De eerste soort onderhoudswerkzaamheden hebben betrekking op de motorisch aangedreven voertuigen, zoals de heftruck en de pompwagens. Deze moeten één keer per week water bijgevuld krijgen en één keer per jaar een onderhoudsbeurt krijgen. Dit valt onder de verantwoordelijkheid van de productiecoördinatoren. Als er een apparaat kapot gaat, worden de reparaties uitbesteed. Binnen twee dagen is er een monteur aanwezig. Verder moeten alle elektrische voertuigen op het einde van de werkdag worden opgeladen, zodat de accu's de volgende dag weer helemaal opgeladen zijn. In tabel 6 zijn de transportmiddelen van het SOC en hun status opgenomen. Verder zijn de locaties van de oplaadpunten in bijlage 9 weergegeven.

De tweede soort onderhoudswerkzaamheden zijn de rolcontainers. Alle kapotte containers worden verzameld en meegegeven met het transportbedrijf Oegema²² om gerepareerd te laten worden. De reparatie wordt verricht met onderdelen van andere kapotte containers, hierdoor zullen er altijd een aantal verloren gaan. In tabel 7 is weergegeven wat de status is van de rolcontainers.

De derde soort onderhoudswerkzaamheden zijn de algemene klussen, zoals de werkvloer aanvegen, rest afval splitsen en opruimen, oude transportpapier van containers verwijderen en dergelijke. Deze werkzaamheden vinden elke dag plaats door de uitzendkrachten.

²² Zie hoofdstuk 4.6.2 Selekt vracht.

Transportmiddelen	Aantal	Stuk	% Stuk	Oplaad punten	Stuk	% stuk	Soort aansluiting
Heftruck	2	0		2	0		Heftruck
Schaarpompwagen	14	2	14.3%	12	0		Stekkerdoos
Motorisch aangedreven pompwagen (KV)	11	1	9.1%	11	1	9.1%	Kleine aansluiting
Motorisch aangedreven pompwagen (Lange vork)	3	0		3	0		Brede aansluiting
Veegmachine	1	0		1	0		Aparte aansluiting
Totaal	31	3	9.7%	29	1	3.4%	

Tabel 6 transportmiddelen.

	Aantal	Stuk	% Stuk
Containers	1400	64	4.57%

Tabel 7: Containers.

Protocollen onderhoudswerkzaamheden

Er zijn geen vastgelegde protocollen, momenten, **richtlijnen** of **normen** met betrekking tot de onderhoudswerkzaamheden. De onderhoudswerkzaamheden worden gevarieerd uitgevoerd door uitzendkrachten en vast personeel.

Opslag

Er zijn twee verschillende vormen van **materiele** opslag. Blijvende opslag (aangegeven in bijlage 12 met een B) en tussentijdse opslag (aangegeven in bijlage 12 met een T). Blijvende opslag is de plaats, waar altijd materiaal opgeslagen staat. Tussentijdse opslag ontstaat tijdens de processen, maar wat tijdelijk van **aard** is. Het **materiaal** wordt steeds **afgevoerd** van tussentijdse opslag locaties naar blijvende opslag locaties. In bijlage 10 zijn foto's opgenomen van de blijvende opslag locaties.

Ruimte verdeling

De **ruimte** verdeling is weergegeven met behulp van een plattegrond. Er is een plattegrond van heel het SOC gemaakt, welke opgenomen is in **bijlage 12**. Verder zijn **er** in tabel 8 de totale oppervlaktes weergegeven van alle deelprocessen **en** buffervoorraden. In bijlage 11 is hiervan een cirkeldiagram opgenomen die duidelijk **laat** zijn, hoe de ruimtes tot **elkaar** in verhouding staan.

Ruimte binnen loods	m ²
Binnenkomst	148
Ingangscontrole	260
Retouren opruimen	494
Buffer volgende slag	10
Buffer on hold totaal	124
voorsplitsing	326
Fijnsortering	341
eindsortering	801
Buffer eindsortering	364
Sorteerfout verwerking	161
Opslag ruimte	1000
Buffer hoofd expeditie	153
Buffer Expeditie	210
Buffer Den Haag	30
Buffer Rotterdam	20
Buffer TPG Post	
/Mailmerge	48
Buffer Frankfurt	54
Totaal:	4544

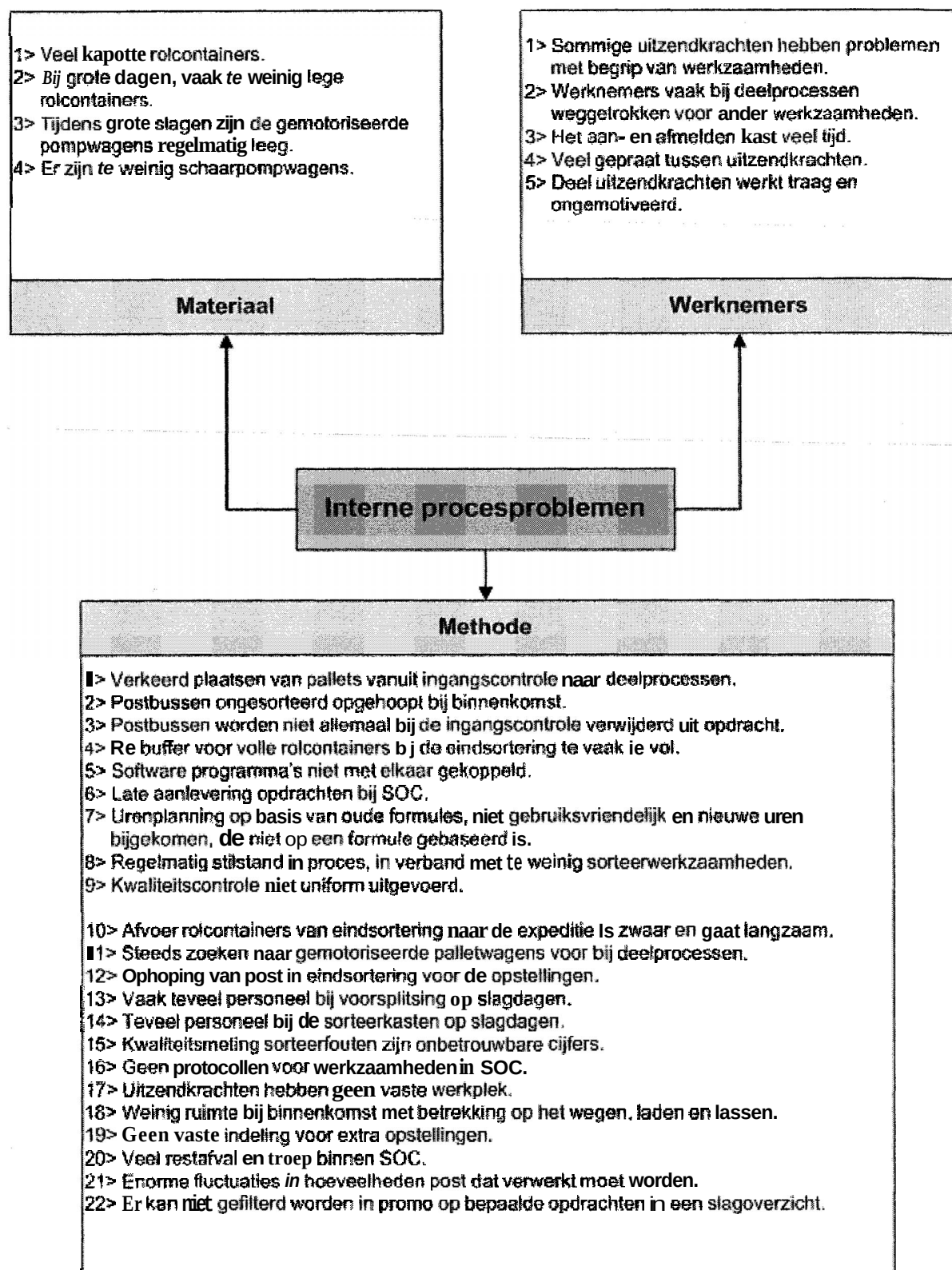
Tabel 8: Oppervlakte verdeling.

4.2.3 Problematiek intern proces

Tijdens het onderzoek zijn een heleboel problemen geïnterviewd. De problemen zijn weergegeven naar het onderzoeksobject waar het betrekking op heeft. De interne procesproblemen zijn in figuur 3 opgenomen. **Hier** is, zoals **eerder** is aangegeven, ook het onderzoeksobject **werknemers gekoppeld**. Dit geeft **ook** meteen een antwoord op een gedeelte van de eerste deelvraag, zoals die in de opdracht²³ is opgenomen. Deze deelvraag luidt:

“Wat zijn de problemen van het interne proces van de huidige situatie?”

²³ Zie hoofdstuk 2.1 Deelvragen.



Figuur 3: Interne procesproblemen.

4.3 Communicatie

Het onderzoeksobject communicatie bestaat uit de sub-objecten organisatie, overleg en protocollen die zijn opgesteld bij SMN. Als laatst zullen de geïnventariseerde problemen weergegeven worden, waarin de communicatieproblemen gekoppeld worden met de onderzoeksobjecten.

4.3.1 Organisatie

Het onderzoeksobject organisatie bestaat uit twee hoofdaspecten, **namelijk** de organisatiestructuur en de communicatie.

Organisatiestructuur

De huidige situatie van de organisatiestructuur is vastgelegd door **een** aantal organogrammen, de personeelsverdeling binnen het SOC **en** de werktijden bij het SOC. De personeelsverdeling en de werktijden worden alleen voor het SOC gespecificeerd in verband met de complexiteit ervan.

Organogrammen²⁴

SMN is **in** de afgelopen twee jaar zeer snel gegroeid, waardoor de **managementlagen** binnen het bedrijf enorm zijn toegenomen. Van een platte **piramide** is SMN steeds meer een lijnorganisatie²⁵ geworden. Het organogram van het bedrijf is in bijlage 1 opgenomen en van de afdelingen LAM en SOC zijn de organogrammen in **bijlagen 13 en 14 opgenomen**.

Verdeling personeel SOC

In het organogram van het SOC wordt aangegeven, dat er één manager en twee productiecoördinatoren zijn die leiding geven aan het SOC. Verder worden alleen de deelprocessen weergegeven in het organogram. De werknemers die binnen de deelprocessen werkzaam zijn, zijn weergegeven in een grafiek. Er zijn twee grafieken opgesteld, waarvan de eerste grafiek opgenomen in bijlage 15, het aantal personeelsleden per functie aangeeft en de tweede grafiek opgenomen in bijlage 16, een verdeling en een aantal van personeelsleden per deelproces weer.

Werktijden personeel SOC

Shift vast personeel	Shift uitzendkrachten slagdagen	Shift uitzendkrachten overige werkdagen
08:00 - 16:30	08:00 – 14:30	08:00 – 14:30
12:30 - 21:00	09:30 – 18:00	09:30 – 18:00
	13:00 – 21:30	12:30 – 21:00
	14:45 – 18:45	
	17:00 – 00:00	
	19:00 – 00:00	

Tabel 9: Shifts personeel SOC.

²⁴ Literatuur: Organisatie en management (1995).

²⁵ Theorie: Fayol.

4.3.2 Communicatiewijze

De **communicatiewijze** van de huidige situatie is op vier aspecten gebaseerd. Het eerste aspect bestaat uit de communicatie lijnen, die tussen het personeel en de verschillende afdelingen bestaat. Het tweede aspect geeft de invulling van de **communicatielijnen** weer. Het derde aspect is de wijze waarop overleg plaats vindt binnen en tussen de afdelingen. En het laatste aspect **zijn** de protocollen die bestaan met **betrekking** tot communicatie.

Communicatie lijnen

In bijlage 17 zijn de **communicatiestromen** (exclusief structureel overleg) weergegeven die een directe relatie hebben op het SOC of binnen het SOC. **Alle** oranje vlakken zijn functies binnen het SOC. De afdeling SOC is uitgesplitst naar functies van vaste krachten en de uitzendkrachten, vanwege de complexiteit van de **communicatiestromen**. Het blauwe **vlak** staat voor de afdeling LAM in het geheel en het rode vlak staat voor de afdeling BIDI. Deze afdelingen zijn compleet meegenomen en niet verder uitgesplitst, omdat de verschillende soorten **communicatiestromen** die vanuit deze afdelingen naar het SOC gaan gering zijn. Alle **communicatiestromen** zijn voorzien van een getal. Dit is gedaan om de informatie die via de **communicatiestroom** loopt, duidelijk te kunnen koppelen.

Informatiestroom via de communicatielijnen

Er is geïnventariseerd welke informatie **via** de **communicatiestromen** loopt. In bijlage 18 is deze inventarisatie opgenomen. Alle informatie is gekoppeld aan het getal van de **communicatiestroom**.

Overleg

Naast de **communicatiestromen**, vindt er ook **structureel overleg** plaats. De overlegsoorten bestaan uit slagoverleg, werkoverleg en intern slagoverleg SOC.

Slagoverleg

Dit overleg vindt plaats tussen de **afdelingen** SOC, BIDI, LAM, kwaliteit en het **regiobureau**. Er is tijdens het overleg van elke afdeling één persoon aanwezig. Dit overleg vindt plaats op maandag en donderdagochtend. In tabel 10 zijn de onderwerpen opgenomen die tijdens het slagoverleg besproken worden.

Onderwerpen	Input onderwerp	Belanghebbende
Bijzonderheden vorige slag	SOC	BIDI, LAM, kwaliteit, regiobureau
Actiepunten op bijzonderheden	LAM, BIDI	SOC, BIDI, LAM, kwaliteit, regiobureau
Doornemen opdrachten aankomende slag	LAM	SOC, BIDI, kwaliteit, regiobureau
Bijzonderheden aankomende slag	BIDI	SOC, LAM, kwaliteit, regiobureau
Testmailing	Kwaliteit	SOC, BIDI, LAM, regiobureau
Bijzonderheden depots	Regiobureau	SOC, BIDI, LAM, kwaliteit

Tabel 10: Onderwerpen slagoverleg.

Werkoverleg

Het werkoverleg vindt plaats binnen alle drie de afdelingen. Het werkoverleg is bestemd voor de vaste medewerkers van de desbetreffende afdeling. Het werkoverleg vindt één keer per week plaats. Hierbij vindt eerst een evaluatie van het vorige werkoverleg plaats op basis van een schriftelijk verslag. Hierna worden er onderwerpen besproken vanuit de manager. Dit zijn onderwerpen die betrekking hebben op de afdeling. Dit zijn diverse onderwerpen. Vervolgens kunnen alle medewerkers vragen, opmerkingen of mededelingen doen. Als iedereen geweest is, eindigt de manager het overleg.

Intern slagoverleg SOC

Op slagdagen is er rond 13:00 uur een intern slagoverleg binnen het SOC, tussen de gele hesjes en het rode hesje. Tijdens dit overleg wordt de slag besproken en worden bijzonderheden aangestipt. Als er onverwachte wendingen zijn tijdens de slag door extra herstelwerkzaamheden of late leveringen, kan er een extra overleg plaatsvinden. Dit gebeurt incidenteel. Op een slagdag zijn er 5 gele hesjes aanwezig. Op andere werkdagen zijn er afhankelijk van de drukte 1 of 2 gele hesjes aanwezig.

Protocollen informatieoverdracht

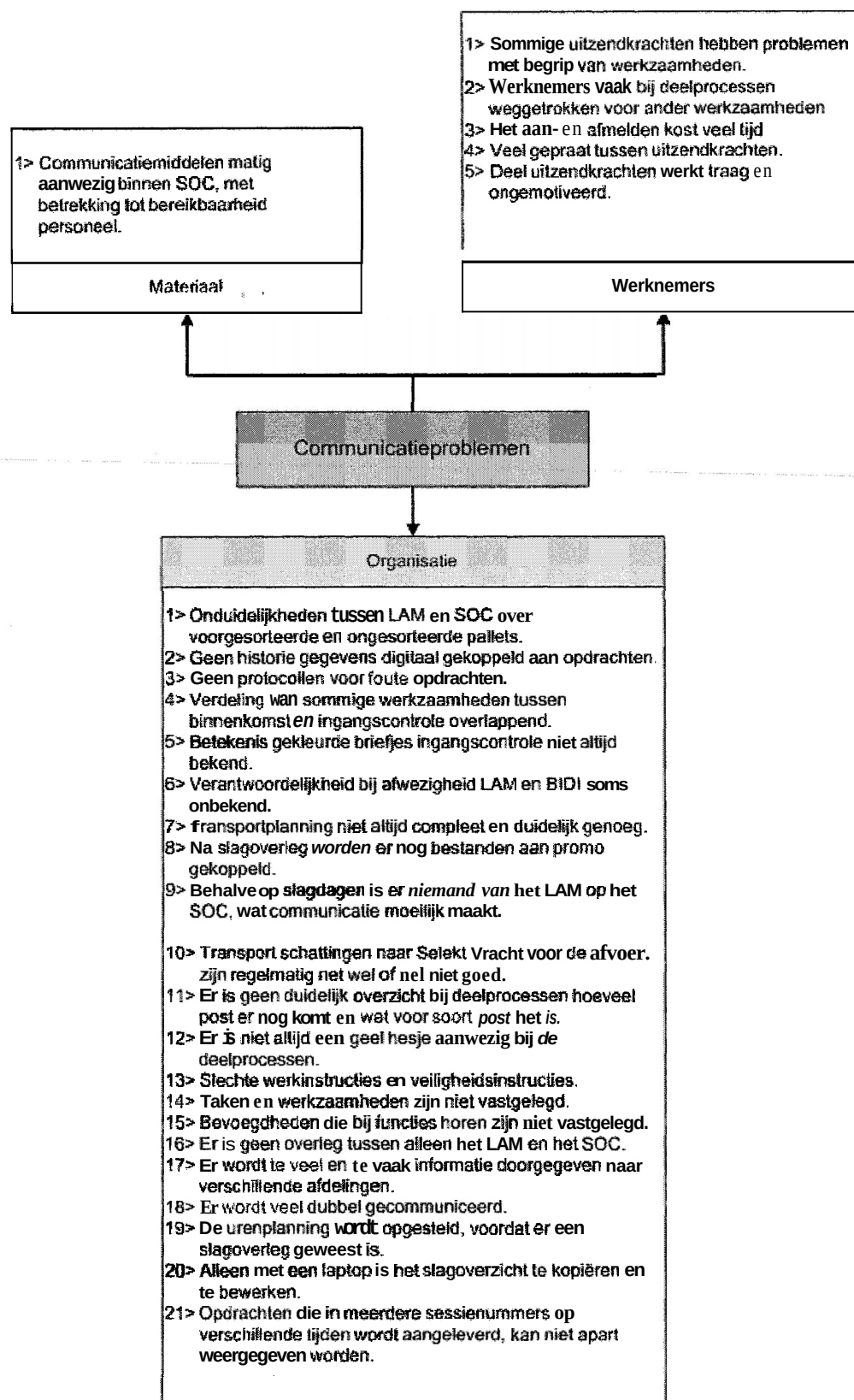
De enige protocollen die er nu bestaan binnen het SOC hebben betrekking op:

- Slagverslag.
- Werkoverleg.
- Ingangsccontrole

4.3.3 Communicatieproblemen

Tijdens het onderzoek zijn een aantal communicatieproblemen geïnterpreteerd. De problemen zijn weergegeven naar het onderzoeksobject waar het betrekking op heeft. De communicatieproblemen zijn in figuur 4 opgenomen. Hierbij is, zoals eerder is aangegeven ook het onderzoeksobject werknemers gekoppeld. Verder geeft deze figuur ook direct een antwoord op een gedeelte van de eerste deelvraag, zoals die in de opdracht^x is opgenomen. De deelvraag luidt: *'Wat zijn de communicatieproblemen van de huidige situatie?'*

²⁶ Zie hoofdstuk 21. Deelvragen.



Figuur 4: Communicatieproblemen.

4.4 Kosten²⁷

Onder kosten worden de kosten van de productiemiddelen verstaan, die **betrekking** hebben op het **interne** proces **van** het SOC. Hierbij wordt gekeken naar het **financiële** beleid van SMN, de kosten van de productiemiddelen in de huidige situatie en de herstellkosten.

4.4.1 Financieel beleid

Het kostenbeleid bestaat voornamelijk uit het zo goedkoop mogelijk aanbieden van postbezorging, tegen een goede kwaliteit. De prijs-kwaliteitverhouding is het concurrentie wapen van SMN. Hierbij staat het genereren van omzet op de eerste plaats van de **bedrijfsdoelen**. Vervolgens komt de prijs en daarna de kwaliteit. Het **financiële** beleid hierbij is, dat als **er** op korte termijn een enorme stijging van de omzet gerealiseerd moet worden eerst de benodigde investeringen gedaan moeten worden, alvorens winst te kunnen boeken.

De budgetten bepaling binnen het bedrijf, heeft zijn oorsprong in de sales afdeling. De sales afdeling maakt een forecast van de te behalen omzet van een jaar. Als er een opbrengst en forecast gemaakt is, worden per afdeling budgetten opgesteld door de directie, waaronder ook het budget voor het SOC. De budgetten voor de verschillende afdelingen worden op basis van **kostenvoorspellingen** van die afdeling voor **dat** jaar opgesteld.

Het SOC maakt **voorspellingen** aan de hand van de afzet die gemaakt moet worden dat jaar. Hierbij wordt gedacht aan:

- Huur pand.
- Vast bezettingspersoneel.
- Benodigde uitzendkrachten.
- Facilitaire ondersteuning.
- Investeringskosten.
- Afschrijvingskosten.

De forecast van de kostprijs kan hiermee ook berekend worden. Op basis van de afzet die gedraaid gaat worden en de forecast van de kosten van het SOC, kan er een kostprijs per item worden berekend op jaarbasis en op maandbasis.

De formule van de kostprijs:

$$\text{Kostprijs per item} = \text{Totale kosten} / \text{afzet}$$

4.4.2 Productiemiddelen

De productiemiddelen bestaan voor een groot gedeelte uit arbeidskrachten. Ongeveer 70% van de totale kosten. Verder bestaan de productiemiddelen uit **transporteenheden**, materiaal (rolcontainers, bakken **en** pallets) en het pand. De productiekosten zijn echter niet naar deelproces weergegeven. Er wordt binnen het bedrijf alleen naar de **totaalkosten** gekeken. In de huidige **situatie** zijn de kosten niet **naar** deelprocessen verdeeld en toegerekend.

²⁷ Literatuur: **Bedrijfseconomische analyses** (2000).

4.4.3 Herstelkosten

Herstelkosten zijn kosten die als gevolg van fouten door de **klant** of door de **eindafwerkers** ontstaan en daardoor **extra** aandacht **nodig** hebben. Fouten **kunnen** bestaan uit;

- Slechte bundeling.
 - o Meerdere depots in één bundel of bak
- Verkeerde **port** betaald stempels-
 - o Bijvoorbeeld van TPG Post of Sandd.
- Slechte **aanlevering**.
 - o Bijvoorbeeld slecht verpakt.

De uren voor herstelwerkzaamheden worden intern bijgehouden. De **herstelkosten** worden niet naar de klant doorberekend. Dit komt onder andere door het feit dat **er** geen structurele protocollen zijn, waardoor een duidelijk beeld ontstaat van de herstelkosten. Hierdoor kan SMN door geen goed onderbouwd **kostenoverzicht** aan de klant geven. Herstelkosten worden ook niet in rekening gebracht om de klanten tevreden te houden. Omzet is op dit moment heel erg belangrijk, waardoor eventueel verlies van een klant niet als acceptabel wordt gezien.

Alle **kostprijzen** en verkoopprijzen zijn goed **en** overzichtelijk op te vragen. In verband met bedrijfsgeheimhouding wordt er in het onderzoek niets van de bedrijfskosten opgenomen. De gegevens worden wel ter **beschikking** gesteld voor inzage tijdens het onderzoek.

4.5 Management

Bij het onderzoeksobject management worden de aspecten van de strategie van SMN vermeld. Na de strategie komen de **afdelingsdoelen**, doelen van het SOC en de tactische beleidsvoering van het SOC **aan** de orde.

4.5.1 Strategieën SMN

De strategie van SMN is afgeleid van de Deutsche Post. Hierdoor is de keuze **van** de **strategie** niet autonoom te bepalen. Daardoor bestaat de **actuele** strategie **voornamelijk** uit expansie, flexibiliteit en risicospreiding van SMN.

Er wordt een expansie strategie gehandhaafd, de Deutsche Post wil zich binnen Europa verbreden. Dit in verband met de **verrekeningen**, **waardoor** er efficiënter met de kosten **omgegaan** kan worden.

Verder wil SMN een bepaalde flexibiliteit handhaven. Door een klein vast personeelsbestand en een klein vast kapitaal, kan SMN in de toekomst op een flexibele **manier** inspringen op veranderingen in de Nederlandse **postmarkt**, om zo hun marktaandeel te vergroten.

Ook wordt samengewerkt met andere bedrijven. Door deze **samenwerking** is er sprake van risicospreiding. Doordat hun aanbod van diensten verspreid is over meerdere bedrijven, is het risico verdeeld. Als een bepaalde dienst niet goed loopt, dan **heeft** dat weinig invloed op de andere diensten.

4.5.2 Afdelingsdoelen

In de **bedrijfsomschrijving** zijn de **bedrijfsdoelen** besproken. Ondanks de **geheimhouding** komt er toch **duidelijk** naar voren dat het draait om de volgende twee doelen.

I-et eerste doel is het vergroten van het **marktaandeel**. Op de korte **termijn zal** dat een toename van het marktaandeel zijn naar 8% in 2005. Voor de jaren daarna, wordt een nog

grotere toename van het marktaandeel verwacht in verband met de liberalisering **van** de postmarkt in 2007.

Het tweede doel is de kwaliteit. De gerealiseerde bezorging wat op tijd wordt geleverd is nu 90% tot 95%. Dit moet ondanks het vergroten van de afzet stabiel blijven en mogelijk verbeterd worden.

Vanuit de bedrijfsdoelen zijn doelen afgeleid voor de afdeling kwaliteit, die leidend moeten zijn voor de overige **afdelingen** van SMN. De doelen van de afdeling kwaliteit zijn als volgt geformuleerd.

'Het informeren, ondersteunen en adviseren van de overige afdelingen ten einde de klanttevredenheid te verbogen. Het verhogen van de klanttevredenheid wordt bereikt door tegen zo laag mogelijke kosten aan de verwachtingen van de klant te voldoen. Dit wordt bereikt door optimalisering van het proces (efficiënter en effectiever).'

(Bron: Databestand SMN)

Op basis van deze doelen liggen op **dit** moment voorstellen klaar voor afdelingsdoelen. Deze doelen moeten volgens het SMART-principe²⁸ opgesteld worden. Deze doelen zijn echter nog in concept en behandeling, waardoor ze nog niet ingevoerd zijn binnen de afdelingen.

4.5.3 Doelen SOC

Doordat de afdelingsdoelen nog in behandeling zijn, heeft de manager van het SOC voor zichzelf al een paar doelen opgesteld. Deze doelen voldoen niet aan het SMART-principe, maar ze geven wel een beeld aan, **waar** de manager op dit moment binnen het SOC naar streeft. De nu **geformuleerde** doelen **bestaan** uit drie delen.

Het eerste deel betreft het interne proces. Hierbij heeft hij als doel om ondanks de hoge fluctuerende productie, het proces toch beheersbaar te maken en dat het kan voldoen aan de enorme groei die verwacht wordt. Hierbij moet **er** naar gestreefd worden om al de post in een slag voor 23:00 te verwerken en de post met een zo goed mogelijke kwaliteit naar de depots te versturen.

Het tweede deel is het ontwikkelen van teamspirit. Er heerst nu nog geen goed SMN gevoel binnen het SOC. Er moet meer **teambuilding** en **bedrijfsidentiteit** ontwikkeld worden. Dit komt ook in de **bedrijfsontwikkeling naar** voren, waarbij er geïnvesteerd wordt in materialen voor de bezorgers om een duidelijk **identiteitsgevoel** te creëren van SMN.

Het derde doel is een economisch doel. Hierbij moet ernaar gestreefd worden om de kostprijs per item te verlagen.

4.5.4 Tactisch beleid SOC

Het creëren van eenduidigheid bij de **productiecoördinatoren**. Door ervoor te zorgen dat er duidelijkheid is in de **taken** die uitgevoerd moeten worden, kan er een eenduidigheid komen over de uitvoering ervan. De productiecoördinatoren moeten kunnen uitleggen naar ondergeschikten wat de taken zijn binnen het primaire proces en zij moeten beoordelen of de taken bijdragen aan het primaire proces en de doelen.

Op dit moment heeft het verwerken van de post op een slag de hoogste prioriteit. Alle post moet verwerkt worden en voor 23:00 op de **slagdag**. Dit betekent dat er genoeg **uitzendkrachten** aangenomen moeten worden om de hoeveelheid post te verwerken. Door de **enorme** stijging van de afzet, zullen meer vaste krachten in dienst worden genomen. Vast

²⁸ Zie begrippenlijst.

personeel kan beter gestuurd worden dan uitzendkrachten, waardoor het proces beter beheersbaar wordt.

Het beleid op het verwerken van de postkwaliteit heeft een minder hoge **prioriteit**. De **kwaliteit** moet voldoen aan een bepaald niveau, wat tussen de 95% en 100% moet **liggen**. Dit in verband met de uiteindelijke bezorgkwaliteit die **SMN** aan hun klanten belooft, namelijk tussen de 90% en 95%²⁹.

Om teambuilding en **bedrijfsidentiteit** te creëren, worden er **gezamenlijke** activiteiten georganiseerd, een betere **informatievoorziening** opgesteld en geïnvesteerd in bedrijfskleding.

4.6 Externen

Onder de externen worden de bedrijven verstaan die directe invloed hebben op het SOC en LAM. Aangezien het onderzoek niet verder gaat **dan** het interne proces **van** het SOC en de afdelingen LAM en BIDI, worden deze bedrijven alleen kort toegelicht voor de beeldvorming.

4.6.1 Uitzendbureaus

Er werken veel uitzendkrachten bij SMN. Hiervoor hebben ze een vast uitzendbureau dat de gevraagde hoeveelheid uitzendkrachten moet regelen. Dit uitzendbureau is Randstad. Randstad heeft ook weer een **regeling** met Tempo Team. Voor alle werkplekken voor uitzendkrachten, gaat 70% van de plekken naar Randstad en 30% van de plekken naar Tempo Team. SMN heeft zelf alleen direct contact met Randstad.

4.6.2 Selekt vracht

Het transport wordt geregeld via Selekt Vracht. Als Selekt Vracht zelf geen wagens in kan zetten, dan worden er externe bedrijven ingeschakeld. Vaste externe vervoersbedrijven zijn Oegema, De Bruin en Aarts. Deze worden dagelijks ingezet.

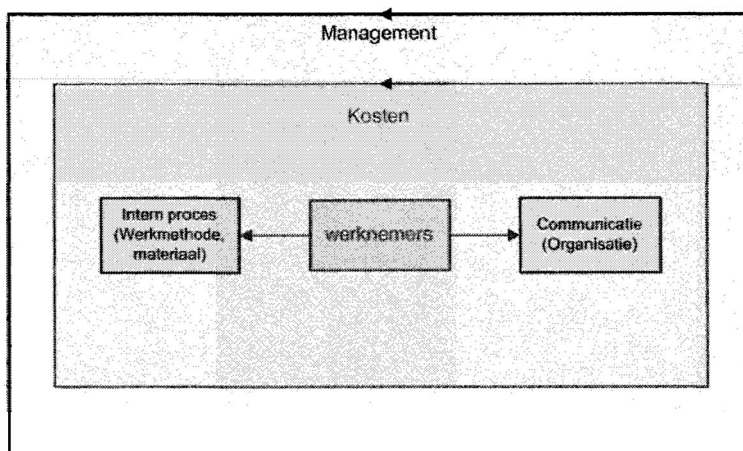
Er vindt vooral contact plaats via LAM naar Selekt Vracht. Zij geven de **afhaalopdrachten** door aan Selekt Vracht. Hierin staat wanneer de post opgehaald kan worden bij de eindafwerkers en de klanten. Selekt Vracht stuurt dan weer de tijden door naar LAM wanneer zij de post ophalen en hoe laat **ze** aankomen bij het SOC. Hierdoor wordt in **feite** de input van het SOC gestuurd.

's Avonds na acht uur hebben vooral de productiecoördinatoren op het SOC contact met Selekt Vracht. Dan wordt er continu doorgegeven hoeveel transporteenheden er klaar staan en **wanneer** volle trailers opgehaald **kunnen** worden. Dit contact betreft dus voornamelijk de output van het SOC.

²⁹ Zie hoofdstuk 1.3 Bedrijfsontwikkeling.

5. Analyse huidige situatie

Allereerst zullen de geïnventariseerde problemen van alle onderzoeksobjecten geanalyseerd worden. Deze analyse moet een onderscheid maken tussen oorzaakproblemen en gevolgproblemen. Op basis van deze analyse zal geconcludeerd worden met welke hoofdproblemen SMN geconfronteerd wordt. Vervolgens zullen de onderzoeksobjecten individueel geanalyseerd worden. In figuur 5 staan de onderzoeksobjecten weergegeven, zoals die tijdens het onderzoek zijn opgesteld. Uit deze analyses **zullen** conclusies **getrokken** worden die aangeven in **welke** actuele staat de onderzoeksobjecten zich bevinden. Met behulp van de conclusies van de onderzoeksobjecten en met de kennis van de hoofdproblemen, zal er naar mogelijke oplossingen gezocht worden om de **hoofdproblemen** op te lossen. Deze **oplossingen** zullen in het **ontwerpvoorstel** verder **uitgewerkt** worden.



Figuur 5: Verbanden tussen onderzoeksobjecten.

5.1 Problematiek

De problemen die tijdens de onderzoeksfase zijn geïnventariseerd³⁰, zijn in een oorzaak- en gevolgschema³¹ **met elkaar** in verband gebracht. De oorzaak- en gevolgschema's zijn opgenomen in bijlage 19. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten problemen, namelijk

1. Oorzaakprobleem.
2. Gevolgprobleem.
3. Multi-gevolgprobleem.

In het oorzaak- en gevolgschema, wordt een oorzaakprobleem weergegeven met een rode kleur, de gevolgproblemen met een gele kleur en de multi-gevolgproblemen met een oranje kleur. Het **oorzaakprobleem** is de **voeding**, waardoor de gevolg- en multi-gevolgproblemen ontstaan. Dit is de **kern** die aangepakt moet worden. Als alleen de gevolg- of multi-gevolgproblemen aangepakt worden, dan zullen deze altijd weer de kop op steken, omdat de **voeding** tot **die** problemen blijft bestaan. Een multi-gevolgprobleem, is een gevolg van meerdere problemen. De conclusies geven aan wat de oorzaakproblemen zijn, die uit het oorzaak- en gevolgschema naar voren **zijn** gekomen.

³⁰ Zie figuur 3: Interne procesproblemen en figuur 4: Communicatieproblemen.

³¹ Bron: *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement* (2002). Theorie: Demming.

5.1.1 Conclusies intern proces

1. Er is een enorme groei van opdrachten en benodigde uitzendkrachten.
2. Er is sprake van te late en **onregelmatige aanlevering** van opdrachten bij het SOC.
3. Het interne proces heeft een verkeerde indeling.
4. Er zijn onduidelijkheden over taken en werkzaamheden.

5.1.2 Conclusies communicatie

1. Er zijn onduidelijkheden over taken en werkzaamheden.
2. Er zijn onduidelijkheden over bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij het vaste personeel.
3. ICT ondersteuning is niet **gebruiksvriendelijk** binnen SOC.
4. De **transportplanning** is niet altijd compleet en duidelijk genoeg.

5.1.3 Terugkoppeling opdracht

De conclusies die de oorzaakproblemen aanduiden zijn een antwoord op de volgende deelvraag, welke luidt: "*Waf zijn de hoofdoorzaken, waarom er fluctuaties tussen de processen, personeelsproblemen en leveringsproblemen ontstaan?*"

5.2 Werknemers

Allereerst worden de resultaten op basis van de enquête van de uitzendkrachten geanalyseerd. Vervolgens worden de resultaten **van** de vaste krachten geanalyseerd.

5.2.1 Enquête uitzendkrachten

In de enquête³² is er gekeken naar de verschillende frequenties die bij de antwoorden werden gegeven door de uitzendkrachten. Bij de **werkinstructies** was de frequentie gelijkmatig verdeeld, waardoor geconcludeerd kan worden dat de **werkinstructies** wisselend worden uitgelegd door de gele hesjes. Bij de **veiligheidsinstructies** geven alle 18 geënquêteerde **aan dat de instructies** matig tot slecht worden gegeven. Dit betekent dat de **veiligheidsinstructies** slecht worden uitgelegd door de gele hesjes.

Het werk zelf, waaronder de fysieke **werkinspanning** en de **werkdruk** valt, wordt als **normaal** ondervonden. Verder is er een duidelijke concentratie **van** mensen die graag **afwisseling** in hun werk willen. **Als** er vervolgens gekeken wordt naar het **aantal** deelprocessen waar de uitzendkrachten gewerkt hebben, dan treedt er een gemiddelde van drie processen per persoon op. Wat de voorkeur aan **afwisseling in het werk** **bekrachtigt**. Daar tegenover staat wel, dat de **uitzendkrachten** voor dit **werk** nooit een competentietest hebben afgelegd. Hierdoor kan er niet met zekerheid gezegd worden, of de uitzendkrachten geschikt zijn voor de verschillende deelprocessen.

De uitzendkrachten zijn **weinig** betrokken bij het proces. Dit blijkt uit de frequentie antwoorden die aangeven, dat zij **matig** bekend zijn met het hele proces en dat niet door de gele hesjes gevraagd wordt, waar de uitzendkrachten zelf graag willen werken.

³² De enquête is opgenomen in **bijlage 5**.

5.2.2 Vaste medewerkers

Bij het opstellen van de fysieke **poststromen** moest de **flowchart**³³ met meerdere vaste personeelsleden besproken worden, om het uiteindelijke resultaat te verkrijgen. Verder was er **maar één** vaste kracht die de **retourafdeling** helemaal kon omschrijven tijdens de **procesomschrijvingen**.³⁴ Hieruit kan geconcludeerd worden dat de vaste krachten niet met het gehele proces bekend zijn.

Wat ook duidelijk bij de vaste krachten naar voren kwam, was de onderbezetting bij het SOC. Wat heeft geleid tot een **flinke** werkdruk, waarbij er veel **overuren** gedraaid worden.

5.2.3 Conclusies

1. De **uitleg** aan de uitzendkrachten van de **werkinstructies** en **veiligheidsinstructies** door de gele hesjes wordt wisselend en vaak niet goed gegeven.
2. De **fysieke** inspanning en de werkdruk worden als normaal ondervonden bij de uitzendkrachten en zwaar ondervonden bij de vaste krachten.
3. De **uitzendkrachten** hebben op meerdere deelprocessen gewerkt zonder dat zij een competentietest moesten afleggen.
4. De uitzendkrachten willen graag afwisseling in hun werk.
5. De **uitzendkrachten** zijn de ene keer vrij om te kiezen waar ze willen werken en de andere keer wordt het hen door de gele hesjes opgedragen.
6. Er is geen totaal beeld van het hele proces aanwezig bij de **uitzendkrachten** en beperkt aanwezig bij de vaste krachten.

5.3 Intern proces

Binnen het interne proces van het SOC wordt eerst de werkmethode geanalyseerd en vervolgens wordt het materiaal binnen het SOC geanalyseerd.

5.3.1 Werkmethode

Allereerst zal de fysieke poststroom geanalyseerd worden op verdubbelingen en complexiteit. Vervolgens zullen de processen geanalyseerd worden op verdubbelingen en **ruimte** verdeling. Er **zal** gekeken worden naar de historie-gegevens van de afzet, de kwaliteitscontrole die binnen het SOC toegepast wordt en de **urenplanning**.

Verdubbelingen in post sorteren

Vanuit de ingangscontrole wordt bepaald naar welke **afdeling** de post wordt gebracht. Als de post niet volledig **naar** een **hoofdopstelling** gesorteerd is, dan gaat de post naar de voorsplitsing. Daar wordt de post gesorteerd naar de juiste **hoofdrichtingen**, zodat er in de **eindsortering** niet van de ene stelling naar de andere stelling gelopen hoeft te worden. Dit is echter heel **bewerkelijk**, omdat de post op deze manier twee keer gesorteerd moet worden en er een groot extra intern transport ontstaat tussen de **ingangscontrole** en de **voorsplitsing en** van de voorsplitsing naar de buffer voor de **eindsortering**.

³³ De fysieke poststroom is opgenomen in **bijlage 7**.

³⁴ De procesomschrijvingen zijn opgenomen in **bijlage 6**.

Postbussen, buitenland en foute adressen³⁵

In de fysieke poststroom van het SOC, valt meteen op dat er veel rode lijnen (postbussen) en bruine lijnen (buitenland en foute adressen) lopen. Deze twee soorten post, worden uit bijna alle deelprocessen gefilterd en gebracht naar één kleine locatie bij binnenkomst, waar alles wordt verzameld. Vervolgens moeten de vaste krachten bij binnenkomst alles bij elkaar gaan zoeken, tellen en in Access invoeren. Pas als alles is ingevoerd, ontstaat er een 100% netto oplage³⁶.

Retourstroom³⁷

De fysieke retourstroom van het SOC is zeer bewerkelijk. Alle verschillende soorten post, komen ongesorteerd binnen. Eerst moet alle post gesorteerd worden naar afkomst, (Royal Mail, Deutsche Post of Nederlandse post) alvorens het te splitsen naar de verschillende soorten (buitenland, postbussen, retouren, procesfouten en nazendingen.) Verder zijn er allemaal verschillende afspraken met klanten. Afhankelijk van de klant moet er geteld, gecodeerd, gescheurd of digitaal ingevoerd worden en soms meerdere opties voor één Mant tegelijk, hetgeen bewerkelijk is en een standaard werkwijze bemoeilijkt

Verdubbelingen in deelprocessen

In de procesomschrijving³⁸ van de deelprocessen zijn een aantal verdubbelingen geconstateerd. De verdubbelingen bestaan uit:

1. De deelprocessen binnenkomst en ingangscontrole verwerken allebei postbussen.
2. Binnen alle processen ontstaat restmateriaal en restafval, weke bij alle deelprocessen worden gesplitst en tijdelijk opgeslagen.
3. Bij alle deelprocessen worden postbussen, buitenland en foute adressen apart gehouden.
4. Alles wat bij de deelprocessen fijnsortering en voorsplitsen gesorteerd wordt, moet ook weer in het deelproces eindsortering gesorteerd worden.
5. Retourfouten krijgen een 4 dubbele verwerking. In de eindsortering (waar de fout gemaakt wordt), in de afdeling retouren (waar het geteld en geregistreerd wordt), in de fijnsortering (waar het voorgesorteerd wordt in bakken) en ten slotte in de eindsortering.

Ruimteverdeling van deelprocessen³⁹

Elk proces heeft een locatie binnen het SOC met een bepaalde hoeveelheid ruimte. Binnen de deelprocessen wordt gewerkt met een bepaald aantal werknemers. Op basis van een grafiek wordt er een vergelijking getrokken tussen de procentuele verdeling van de ruimte en de procentuele verdeling van het personeel per deelproces. De grafiek is opgenomen in bijlage 20. Uit de grafiek is af te lezen, dat de verhouding ruimte en personeel bij bijna alle afdelingen Net overeenkomen met elkaar. Vooral bij de afdelingen fijnsortering en eindsortering is er een groot verschil.

Naast personeel moet er rekening gehouden worden met materiaal. Als er veel materiaal aanwezig is binnen een deelproces, dan moet er ook meer ruimte ter beschikking zijn. Op basis van het vaste materiaal dat zich binnen de deelprocessen bevindt is er een netto ruimte

³⁵ De fysieke poststroom is opgenomen in bijlage 7.

³⁶ Zie begrippenlijst.

³⁷ De fysieke retourstroom is opgenomen in bijlage 7.

³⁸ De procesomschrijvingen zijn opgenomen in bijlage 6.

³⁹ De ruimteverdeling van het SOC is opgenomen in bijlage 11.

lijn opgenomen in de grafiek. Dat is de beschikbare ruimte minus de **ruimte** die door het **materiaal** ingenomen wordt. In de grafiek (die opgenomen is in bijlage 19) is te zien, dat het verschil tussen ruimteverdeling en **personeelsverdeling** hierdoor zelfs groter wordt.

Historie-gegevens⁴⁰

In de historie-gegevens van de oplages en het aantal colli's per week, is duidelijk een exponentiële groei te herkennen van de post die verwerkt wordt binnen het SOC. Dit blijkt uit het gemiddelde aantal poststukken dat per week verwerkt wordt, zie tabel 11.

Jaar	Gemiddelde oplage per week
2003	868.503
2004	1.519.012
2005	4.766.348

Tabel 11: *Gemiddelde oplage per week.*

Kwaliteitsmethode⁴¹

De procesfouten die worden geteld, kunnen moeilijk gekoppeld worden aan de juiste slag, doordat er geen gebruik wordt gemaakt van het unieke **sessienummer** dat op elke poststuk staat. Hierdoor is niet altijd duidelijk aan welke opdracht en slag een poststuk gekoppeld moet worden. Dit maakt dat de cijfers niet 100% **betrouwbaar** zijn. Verder neemt het veel tijd in beslag om de procesfouten te sorteren, te tellen en te registreren.

Bij de ingangscontrole binnen het SOC, mag na het wegen een **afwijking** zijn van **2%** van de oplage. Er wordt niet gekeken naar de grootte van de partijen, waardoor voor kleine partijen dezelfde regels worden gehanteerd als voor grote partijen. Verder worden **de** controles op de juiste **bundeling** niet structureel uitgevoerd, terwijl er een schema bestaat waar het aantal controles aan moet voldoen.

Naast de ingangscontrole wordt binnen het SOC gecontroleerd bij de deelprocessen **fijsortering** en **eindsortering**. De kwaliteitscontrole wordt door de uitzendkrachten zelf uitgevoerd op momenten, dat er gesorteerd wordt. Tijdens slagdagen wordt er door 10 mensen gecontroleerd. De kwaliteitscijfers worden door de gele hesjes gebruikt om sturing te geven aan de sorteersers.

Urenplanning⁴²

De **urenplanning** wordt opgesteld op basis van oude **formules**. Deze formules zijn opgesteld toen **er** op een andere **locatie** werd gewerkt, waar **minder** grote hoeveelheden werden gesorteerd. Ook is de urenplanning zeer arbeidsintensief ingericht. Door de grote hoeveelheid opdrachten die nu op een **slagdag** verwerkt worden, kost het veel tijd om alle opdrachten door te lopen. De **urenplanning** wordt ook opgesteld voordat er een **slagoverleg** geweest is, hierdoor moet er vaak nog bijgesteld worden. Doordat de **transportplanningen** niet altijd compleet en duidelijk zijn, is het moeilijk een goed afgestemde **urenplanning** op te stellen.

⁴⁰ De historie-gegevens zijn opgenomen in bijlage 8.

⁴¹ Zie hoofdstuk 4.2.1 Kwaliteitsmethode.

⁴² Zie hoofdstuk 4.2.1 Urenplanning.

Conclusies

1. Post dat aangeleverd wordt bij het SOC en niet voorgesorteerd is naar de 7 hoofdsorteeropstellingen, moet dubbel gesorteerd worden. Dit leidt tot extra **intern** transport en extra sorteertijd.
2. Doordat postbussen, foute adressen en buitenland niet worden gefilterd bij de **ingangscntrole**, ontstaan veel extra **poststromen** door het proces en kan er niet met zekerheid gezegd worden dat er een netto oplage van 100% aanwezig is.
3. De fysieke retourstroom is zeer bewerkelijk en gecompliceerd, door de verschillende afspraken met de klanten.
4. Alles wat via de afdelingen **fijnsortering** en voorsplitsen gaat, wordt dubbel gesorteerd.
5. Het verwerken **van** de postbussen gebeurt door 2 afdelingen, namelijk door de afdeling binnenkomst en **ingangscntrole**.
6. De procentuele ruimteverdeling en de procentuele personeelsverdeling zijn niet evenredig aan **elkaar**, vooral bij de afdelingen **fijnsortering** en **eindsortering** bestaat een enorm verschil.
7. Het tellen en registreren van de procesfouten **neemt** veel tijd in beslag en is niet betrouwbaar.
8. De 2% afwijking bij de **ingangscntrole** is standaard en is niet gekoppeld aan de grote en de soort mailing.
9. Er vindt een uitgebreide interne **kwaliteitsmeting** plaats op de afdelingen eindsortering en fijnsortering.
10. Het is moeilijk om **met** de huidige **urenplanning** afstemming te vinden tussen de hoeveelheid werk en het benodigde personeel.

5.3.2 Materiaal

Gebruik van materiaal

Op basis van de gebruikshoeveelheid van het materiaal⁴³ is duidelijk te constateren, dat op **slagdagen** al het materiaal **maximaal** benut **wordt**. Van sommige materialen, zoals schaarppompwagens en containers is **regelmatig** een tekort, waardoor deelprocessen hinder ondervinden en er minder productief gewerkt kan worden.

De gemotoriseerde **pompwagens** (**vanaf** nu te noemen: pompwagens) worden op **slagdagen** maximaal ingezet, waardoor deze **regelmatig** een lege accu hebben en opgeladen moeten worden. Dat zou gedaan moeten worden aan de opladers, die midden in het proces geplaatst zijn. Door de drukte is het vaak lastig om de pompwagens aan de oplader te plaatsen, omdat ze dan in de weg staan. Dit heeft als gevolg dat het niet **altijd** gebeurt en dat **er** bij drukke **slagdagen** een gebrek aan werkende **pompwagens** is.

Verder zijn de pompwagens niet gekoppeld aan de deelprocessen, dit heeft tot gevolg, dat er regelmatig gezocht moet worden naar een vrije pompwagen. Hierdoor kunnen sommige deelprocessen tijdelijk stil staan en wordt er **inefficiënt** gewerkt met deze pompwagens.

⁴³ Zie **tabel 5**: Gebruikshoeveelheid **materiaal**.

Opslag

Er is een ruimte gereserveerd voor blijvende opslag van 1000m² wat **22%** van de totale oppervlakte is. Deze ruimte wordt echter nooit helemaal opgevuld met materiaal. Ongeveer 25% wordt regelmatig benut

ICT

Binnen SMN wordt met meerdere software programma's tegelijk gewerkt. Dit zijn de software programma's SAP, Promo, Access en Excel. Deze verschillende programma's zijn niet aan **elkaar** gekoppeld en zijn zeer onvriendelijk in het **gebruik**. De deelprocessen **binnenkomst** en **ingangscontrole** moeten in twee programma's werken (Access en Promo) om de gegevens te bekijken en in te voeren. Het continu wisselen van programma's werkt zeer inefficiënt, omdat het heel traag gaat en veel tijd in beslag neemt. Ook de mogelijkheden om in Promo met de opdrachten te werken is zeer beperkt. Hierdoor worden de overzichten naar een Excel bestand **gekopieerd**, waarmee **dan** gewerkt wordt. Door de continue veranderingen in Promo gedurende de slag, moet het overzicht continue gekopieerd worden om een up to date overzicht te hebben.

Conclusies

1. Op drukke **slagdagen** is er niet altijd genoeg **materiaal**.
2. De oplaadpunten staan op de verkeerde locaties.
3. Doordat de pompwagens niet gekoppeld zijn aan deelprocessen, kunnen sommige deelprocessen stil **komen** te staan **en** wordt er **inefficiënt** met de pompwagens gewerkt.
4. De ruimte voor blijvende opslag is groter dan **noodzakelijk** omdat er nu maar 25% van de ruimte benut wordt en dat niet al het materiaal in deze ruimte wordt opgeslagen.
5. De **softwareprogramma's** **zijn** niet **gebruiksvriendelijk** en niet op **elkaar** afgestemd.

5.4 Communicatie

De communicatie die **geanalyseerd** wordt, bestaat uit het onderzoeksobject organisatie. Hierbij wordt geanalyseerd in hoeverre de **shiftindeling** en het aantal gele hesjes effectief **en** efficiënt zijn ingedeeld. Verder zullen de **communicatielijnen** en de informatie die via de **communicatielijnen** loopt, geanalyseerd worden op verdubbelingen. Als laatste zal de beslissingsbevoegdheid ter sprake **komen**.

5.4.1 Shift indeling⁴⁴

Op slagdagen zijn er 6 shifts ingepland, waardoor zeer veel tijd aan af- en aanmelden verloren gaat. De **uitvoering** van het af- en aanmelden wordt door een productiecoördinator of een geel hesje gedaan. Aangezien de **uitzendkrachten** voor het begin van de shift zich moeten **aanmelden**, moet er iemand aanwezig zijn. De shifts van 14:45 uur en 19:00 uur zijn het **drukst**. Gemiddeld komen er 40 **uitzendkrachten** om zich dan aan te melden. Bij de andere shifts is er een **spreiding** van 5 uitzendkrachten tot 20 uitzendkrachten. In tabel 12 wordt aangegeven hoeveel tijd het aan- en afmelden in beslag neemt per shift. Op slagdagen wordt er 3,5 **uur** besteed aan af- en aanmelden.

⁴⁴ Zie tabel 9: Shifts personeel SOC.

Shift uitzendkrachten slagdagen	Aan melden	Af melden	Shift uitzendkrachten overige werkdagen	Aan melden	Af melden
08:00 – 14:30	15 min	15 min	08:00 – 14:30	15 min	15 min
09:30 – 18:00	15 min	15 min	09:30 – 18:00	15 min	15 min
13:00 – 21:30	10 min	10 min	12:30 – 21:00	10 min	10 min
14:45 – 18:45	30 min	30 min	(17:00 – 21:00)	(30 min)	(30min)
17:00 – 00:00	10 min	30 min			
19:00 – 00:00	30 min				
Totaal:	110 min	100 min	Totaal	40 min	40 min

Tabel 12: Tijden aan- en afmelden.

5.4.2 Gele hesjes

Op slagdagen zijn 6 gele hesjes aanwezig, waarbij een aantal gele hesjes geen specifiek deelproces hebben waar ze leiding over geven, maar "los" overal bij horen. Op de afdeling **eindsortering** staan 2 gele hesjes. Opvallend is dat op niet-slagdagen er vaak maar 1 of 2 gele hesjes aanwezig zijn, terwijl er op deze dagen ook gesorteerd wordt. Hierdoor is er minder toezicht op de werkwijze van de uitzendkrachten en kan er minder gelet worden op de kwaliteit.

5.4.3 Communicatiewijze

Er zijn een aantal verdubbelingen geconstateerd in de **communicatiewijze** binnen het SOC. Als er bijzonderheden worden geconstateerd bij een opdracht, dan wordt dat niet consequent op dezelfde **manier** en aan dezelfde persoon **gecommuniceerd**. Dit betreft voornamelijk constatering bij de afdeling binnenkomst en de afdeling **ingangscontrole**. De bijzonderheden worden naar LAM, productiecoördinatoren, **ingangscontrole** of binnenkomst **gecommuniceerd**, waarna LAM en de productiecoördinatoren, dat weer naar **elkaar** toe communiceren. Ook **gebeurt** het dat antwoorden of oplossingen weer via andere personen wordt **gecommuniceerd**, dan **naar** degene die de bijzonderheid heeft vermeld.

Tussen de gele hesjes onderling vindt veel communicatie plaats. Veel van die **informatie** wordt persoonlijk doorgegeven. Er zijn telefoons beschikbaar voor **elke afdeling**, maar daar wordt niet altijd gebruik van gemaakt, waardoor veel tijd verloren gaat aan het laten zien en uitleggen van wat **er** aan de **hand** is. De gele hesjes **willen** vaak informatie hebben over de ontwikkelingen van de dag, waardoor er regelmatig in groepsverband met elkaar over gesproken wordt tijdens het werk, ook al heeft die informatie geen positieve bijdrage voor de functie van die persoon, maar is het pure belangstelling.

5.4.4 Beslissingsbevoegdheden

Uit de geïnventariseerde **informatie** die via de **communicatielijnen** verloopt, is geconstateerd dat gele hesjes weinig beslissingsbevoegdheid hebben. **Over** het verdelen van uitzendkrachten over de deelprocessen worden wel beslissing gemaakt, maar wanneer het gaat om extra opstellingen neerzetten, sluiten van sorteerkasten en andere soortgelijke zaken, wordt eerst bij de productiecoördinatoren toestemming gevraagd. Dit heeft tot gevolg dat er veel communicatie plaats moet vinden tussen de productiecoördinatoren en de gele hesjes.

5.4.5 Conclusies

1. Het aan- en afmelden van **uitzendkrachten** op slagdagen neemt veel tijd in beslag.
2. Tijdens een werkweek is er geen evenredige **verdeling** van gele hesjes tijdens het proces, waardoor er soms teveel en soms een tekort is aan gele hesjes.
3. Bij het aangeven van bijzonderheden van opdrachten door de afdeling binnenkomst of de afdeling **ingangscntrole** vinden in de **communicatie** verdubbelingen plaats.
4. Bij de terugkoppeling **van** bijzonderheden vinden ook verdubbelingen plaats.
5. Communicatie tussen de gele hesjes wordt niet effectief tot uitvoering gebracht.
6. De **beslissingsbevoegdheden** van de gele hesjes zijn zeer beperkt, wat leidt tot veel communicatie met de productiecoördinatoren.

5.5 Kosten

De kosten worden eerst gekoppeld aan de **bedrijfsdoelen**. Door deze koppeling ontstaat er een perspectief van de kosten binnen het SOC. Om een beter inzicht te **verkrijgen** in de relatie tussen problemen, onderzoeksobjecten en kosten, worden ze geanalyseerd en gekoppeld aan één van de productiemiddelen. Vervolgens worden uit deze analyses conclusies getrokken die **betrekking** hebben op kosten als gevolg van de problematiek.

5.5.1 Bedrijfsdoelen en kosten

Van de **bedrijfsdoelen** heeft het verwerven van **marktaandeel** de hoogste prioriteit. Dit wordt gerealiseerd door zo goedkoop mogelijk de producten te verkopen, met een bepaalde kwaliteit. Duidelijk komt in het financiële beleid naar voren, dat eerst investeringen gedaan moeten worden om aan de groei van de afzet te voldoen. Daarbij moet ook aan kostenbesparing gedaan worden binnen het SOC. Dit is een tweestrijd, tussen extra **investeringskosten** en zo goedkoop mogelijk productie draaien.

Op dit moment zijn **alleen** de totale kosten bekend bij het bedrijf. Hierdoor is er geen beeld van de kosten per deelproces en kunnen niet direct uitspraken gedaan worden over de besteding **van** budgetten aan de diverse deelprocessen.

5.5.2 Productiemiddelen

Ondanks dat alleen de totale kosten bekend zijn, kan wel geanalyseerd worden of er bij de productiemiddelen onnodige kosten of inefficiënte **werkwijzen** aanwezig zijn. Hierdoor kan gekeken worden in **welke** mate de hoogste kostenreductie te behalen valt als de problemen opgelost worden. Hierbij wordt het pand, **personeelsuren**, materiaal en organisatie geanalyseerd op kosten.

Het pand

Het hele pand is gehuurd om met processen te **kunnen** werken. Er is namelijk een verschil tussen ruimte **huren** voor opslag of voor processen. Huren voor opslag is goedkoper, dan voor processen. Binnen het SOC is een ruimte van 1000m² beschikbaar gesteld voor opslag, terwijl het gehuurd wordt als **procesruimte**. Deze opslagruimte wordt voor ongeveer 25% benut⁴⁵. Dit heeft tot gevolg dat de opslagkosten vier **keer** zo hoog zijn, tegen een hoger tarief.

⁴⁵ Zie **hoofdstuk 5.3.2 opslag**.

De inrichting van de processen⁴⁶ heeft als consequentie, dat er ophoping ontstaat als er grote hoeveelheden post verwerkt moeten worden. Dit gebeurt bij de afdeling binnenkomst, waar een smalle **ruimte** is en bij de **afdeling eindsortering**, waar de opstellingen regelmatig volgebouwd worden met pallets en rolcontainers. Door deze ophopingen ontstaat er stilstand in het proces. Als er **stilstand** optreedt binnen de processen, dan resulteert dat in hogere kosten, doordat er niet **efficiënt** gewerkt kan worden.

Ook blijkt uit de fysieke poststroom dat er veel dubbele poststromen zijn die eventueel geoptimaliseerd zouden **kunnen** worden⁴⁷. Door **proceswerkzaamheden** anders in te delen hoeft de post minder afstanden binnen het pand af te leggen, wat een **vermindering** is in de kosten.

Personeelsuren

Naar voren is **gekomen**, dat met de huidige **urenplanning**⁴⁸ een moeilijke **afstemming** tussen werk en personeel wordt opgesteld. Hierdoor staan vaak **uitzendkrachten** stil of is er een onderbezetting. In beide gevallen leidt dit tot hogere kosten, omdat op deze wijze de **uitzendkrachten** **inefficiënt** aan het werk zijn.

Er zijn geen **historie-gegevens** van opdrachten gestructureerd en **opvraagbaar** binnen SMN. Hierdoor is niet bekend of bepaalde opdrachten extra tijd in beslag nemen, omdat ze bewerklijker zijn dan andere opdrachten, of dat opdrachten altijd goed **aangeleverd** worden, waardoor ze snel door het proces kunnen gaan. Als de historie-gegevens bekend zijn, kan er met het soort opdracht rekening gehouden worden, waardoor de **urenplanning** beter afgestemd kan worden op de hoeveelheid werk.

De late en onregelmatige **aanlevering** van de opdrachten bij het SOC leidt tot enorme fluctuaties in de hoeveelheden post die verwerkt moet worden. Hierdoor ontstaan onregelmatigheden in het proces, waardoor er vaak teveel of te weinig uitzendkrachten aanwezig zijn. Nu komt het regelmatig voor, dat er een teveel aan uren zijn ingepland. Alleen op de **slagdag** zelf gebeurt het wel eens, dat er een onderbezetting is. Deze onderbezetting is **voornamelijk** het geval als opdrachten hersteld moeten worden.

Verder wordt niet gekeken naar de competentie en de motivatie⁴⁹ van de **uitzendkrachten**, waardoor niet bekend is welke uitzendkrachten, op welke deel van het werkproces het beste werk leveren. Er wordt namelijk door de gele hesjes bepaald **welke** uitzendkrachten op welke deelprocessen moeten werken. Hierdoor moeten **uitzendkrachten** werk uitvoeren, waar ze eventueel minder goed op presteren.

Alle post die extra voorgesorteerd⁵⁰ moet worden zorgt voor **extra uren**. Op dit **moment** wordt alles waar meerdere depots inzitten voorgesorteerd. Om een pallet of rolcontainer uit te sorteren kost veel tijd. Daarom moet pas voorgesorteerd worden, als de tijd van het voorsorteren plus uitsorteren minder is, **dan** het direct uit sorteren.

⁴⁶ Zie hoofdstuk 5.3.1 Ruimte verdeling van deelprocessen.

⁴⁷ Zie hoofdstuk 5.3.1 Postbussen, buitenland en foute adressen **en Verdubbelingen** in deelprocessen.

⁴⁸ Zie hoofdstuk 5.3.1 Urenplanning.

⁴⁹ Zie hoofdstuk 5.2.1 Enquête **uitzendkrachten**.

⁵⁰ Zie hoofdstuk 5.3.1 Verdubbeling in post sorteren.

Materiaal"

Duidelijk is uit de analyse van het onderzoeksobject **materiaal** naar voren gekomen, dat er niet genoeg materiaal aanwezig is, zoals **schaarpompwagens** en containers. Daarnaast wordt materiaal inefficiënt gebruikt. Doordat er te weinig scharpompwagens aanwezig zijn, zijn de uitzendkrachten langer bezig om een pallet uit te sorteren en daalt de motivatie, doordat de bundels moeilijker en zwaarder uit te sorteren zijn. Hierdoor zal het werktempo verminderen en zal er een toename zijn in uren.

Ook het inefficiënt **gebruiken** van pompwagens leidt tot hogere kosten. Doordat pompwagens niet gekoppeld zijn aan een proces, treedt er stilstand op omdat het interne transport van een deelproces stil staat. Daarnaast is **een** opeenhoping van pompwagens ook een **inefficiënte** werkwijze, omdat er vaak op **elkaar** gewacht moet worden, voordat er ruimte is om te rijden en daarmee het **tempo** van **werken** wordt vertraagd.

De ICT ondersteuning van het interne proces is niet **gebruiksvriendelijk**, waardoor veel tijd verloren gaat met de handelingen die met de programma's verricht moeten worden. Al deze extra **handelingen** en de traagheid van het **systeem**, leiden tot hogere kosten.

Organisatie⁵²

Doordat er onduidelijkheid over taken en werkzaamheden heerst bij het personeel, heeft dat tot gevolg dat er onder andere slechte **werkinstructies** en **veiligheidsinstructies** zijn. De uitzendkrachten hebben daardoor problemen met het begrijpen van de werkzaamheden, waardoor minder goed werk geleverd wordt en een grotere kans ontstaat op fouten. Ook leiden onduidelijkheden over **taken** en werkzaamheden tot overlappingen binnen deelprocessen.

Een hoofdoorzaak welke tot hogere kosten leidt, is de onduidelijkheid over de bevoegdheden die bij bepaalde functies horen. Hierdoor is niet altijd bekend welke **informatie** aan welke functies gerapporteerd moeten worden. Vaak wordt hierbij een schatting gemaakt van de functies die **hoogstwaarschijnlijk** wel een relatie hebben tot die informatie. Hierdoor worden sommige **werknemers** overladen met mail, terwijl zij niets met die informatie doen.

Bij de **analyse** van communicatie komt er naar voren, dat het aan- **en afmelden**⁵³ veel tijd kost. De reden hiervan is de hoeveelheid shifts die het SOC heeft en het aantal uitzendkrachten dat bij het SOC werkt.

5.53 Conclusies

1. Doordat de kosten niet per deelproces opgesteld zijn, is de effectiviteit per deelproces niet bekend.
2. Doordat de opslagruimte binnen het SOC niet **volledig** benut wordt, stijgen de kosten per opslagenheid.
3. De **inrichting** van de deelprocessen binnenkomst en **eindsortering** leidt tot hogere kosten.
4. Door de **proceswerkzaamheden** efficiënter in te delen, kunnen er kostenvoordelen behaald worden.

⁵¹ Zie hoofdstuk 5.3.2 Materiaal.

⁵² Zie hoofdstuk 5.1.2 Conclusies communicatie.

⁵³ Zie hoofdstuk 5.4.1 Shift indeling.

5. Door een slecht afgestemde urenplanning worden de **uitzendkrachten** inefficiënt ingezet.
6. Door geen rekening te houden met de competenties en de motivatie van de uitzendkrachten, wordt er minder effectief gewerkt.
7. **Alle** post die voorgesorteerd moet worden, leidt tot een verhoging van de werkuren.
8. Een tekort aan materiaal leidt tot meer werkuren en gedemotiveerde personeelsleden.
9. Doordat pompwagens niet aan deelprocessen vast zitten, treedt er stilstand op bij deelprocessen en zijn chauffeurs inefficiënt aan het werk.
10. De ICT ondersteuning van het proces is niet gebruiksvriendelijk, waardoor er tijd aan verloren gaat.
11. Onduidelijkheden over taken en werkzaamheden leiden tot inefficiënt en slecht werk.
12. Onduidelijkheden van bevoegdheden leiden tot een verhoging van mail en communicatie, wat extra tijd met zich meebrengt om het te verwerken.
13. Het aan- en **afmelden** neemt veel tijd in beslag.

5.5.4 Terugkoppeling opdracht

De conclusies **die** uit de analyse van de kosten voortvloeien, zijn het antwoord op de derde deelwaag. Welke luidt: *“In welke mate worden de **productiekosten** beïnvloed door de heersende problematiek?”*

5.6 Management⁵⁴

5.6.1 Doelen

De geheimhouding van bedrijfsdoelen en strategieën kan ertoe leiden, dat er binnen SMN niet doel gericht gewerkt wordt en doordat de werknemers niet weten wat er van hen verwacht wordt, er minder grote betrokkenheid bij het bedrijf zal ontstaan.

De doelen van de afdeling **kwaliteit** zijn gericht op zo laag mogelijke kosten en te voldoen aan de **verwachtingen** van de klant. Dit bevestigt de toekomstdoelen van het bedrijf om op prijs-kwaliteitverhouding te gaan concurreren om het marktaandeel te vergroten. Vanuit de afdeling **kwaliteit** moet **dit** gerealiseerd worden door het proces te optimaliseren.

Naast het doel om zo goedkoop mogelijk productie te draaien, worden er ook allemaal verschillende beloftes gemaakt naar de klanten met **betrekking** tot de retouren. Het **verwerken** van de retouren wordt hierdoor behoorlijk complex en **tijdsintensief**.

De doelen die de manager van het SOC gesteld heeft, hebben een goede aansluiting met **betrekking** tot het wegwerken van de problemen. De doelen van het SOC zijn vrij **algemeen** geformuleerd, waarbij geen onderscheid wordt gemaakt naar productiemiddelen en de deelprocessen.

5.6.2 Tactisch beleid

Het creëren van eenduidigheid bij de productiecoördinatoren, wat zal leiden tot meer duidelijkheid in de taken van het personeel, sluit aan bij het aanpakken van één van de **oorzaakproblemen**, namelijk onduidelijkheid over taken, werkzaamheden en verantwoordelijkheden.

⁵⁴ Zie hoofdstuk: 4.5 Management.

Literatuur: Grondslagen van het management (2003).

In het tactische beleid komt ook naar voren dat er meer vaste medewerkers bij zullen komen. Door meer vaste medewerkers in dienst te nemen, **zullen** de vaste kosten van het SOC **stijgen**. Wat botst met de strategie van SMN, waarin juist de flexibiliteit **belangrijk** is. Het is een tactische zet om meer vaste medewerkers in dienst te **nemen**, als er genoeg werk is, anders zal de efficiëntie van het vaste personeel dalen. Aangezien er elke dag uitzendkrachten worden ingehuurd, geeft dat aan dat er genoeg werk is. Ook de toekomstverwachtingen zijn positief, waardoor de hoeveelheid **wak** zelfs zal toenemen. Verder **kan** een toename van vaste krachten juist flexibiliteit bevorderen, doordat **kennis** bewaard blijft binnen SMN, kan er sneller en beter gereageerd worden op bijzonderheden. Daarnaast zal er meer controle over de uitzendkrachten zijn en hoeven **minder** mensen **ingewerkt** te worden.

5.6.3 Betrokkenheid personeel

Er is sprake van een top-down-benadering⁵⁵ binnen SMN, met **betrekking** tot het SOC. Vanuit managementniveau worden er beslissingen genomen, zonder de werknemers op het operationele niveau er bij te betrekken. Het management maakt beslissingen en de werkvloer krijgt dat opgelegd. Het gebeurt dan ook, dat bepaalde beslissingen niet aansluiten met de wensen van de werknemers. Hierdoor ontstaat frictie op de werkvloer, omdat de beslissingen niet gebruiksvriendelijk zijn. Hierdoor daalt de efficiëntie van de werkzaamheden en de motivatie van de medewerker.

Verder zal meer **geïnvesteed** moeten worden in **team building** en **bedrijfsidentiteit**. Dit zal de betrokkenheid en **samenwerking** van het personeel bevorderen. Verder kan dit **leiden** tot betere efficiëntie in de werkzaamheden, door betere verstandhoudingen ten opzichte van elkaar.

5.6.4 Toekomst SOC

Op basis van het oplageoverzicht en het collioverzicht (zie bijlage 8) is duidelijk te zien, dat er een enorme groei verwacht wordt in de komende paar jaar. Speculaties duiden op een gemiddelde oplage van 5 miljoen stuks per week met **piekmomenten** naar 9 miljoen stuks per week. Deze speculaties zijn gebaseerd op de 200 miljoen stuks, die in 2005 gerealiseerd gaan worden. Naast het vergroten van de afzet, zullen er ook meerdere depots bijkomen, waar direct naar geleverd gaat worden.

5.6.5 Conclusies

1. De doelen van SMN zijn niet bekend bij het personeel, waardoor er **onsamenhangende** werkzaamheden en minder betrokkenheid zal ontstaan.
2. De verschillende afspraken met klanten over retouren, botst met het realiseren van zo laag **mogelijke** kosten en staat haaks op een standaard **werkproces**.
3. De doelen van het SOC zijn vrij algemeen opgesteld.
4. Het tactische beleid van het SOC, zal voor meer duidelijkheid moeten zorgen in de taken en werkzaamheden.
5. Een toename van vast personeel binnen SMN is zeer gewenst **maar** leidt tot hogere vaste kosten.

⁵⁵ Literatuur: De cockpit van de organisatie (2003).

6. Een toename van vast personeel, hoeft geen **vermindering** in flexibiliteit te betekenen.
7. De top-down-benadering van SMN heeft tot gevolg, dat beslissingen Net altijd **gebruiksvriendelijk** zijn en de **efficiëntie** bevorderen.

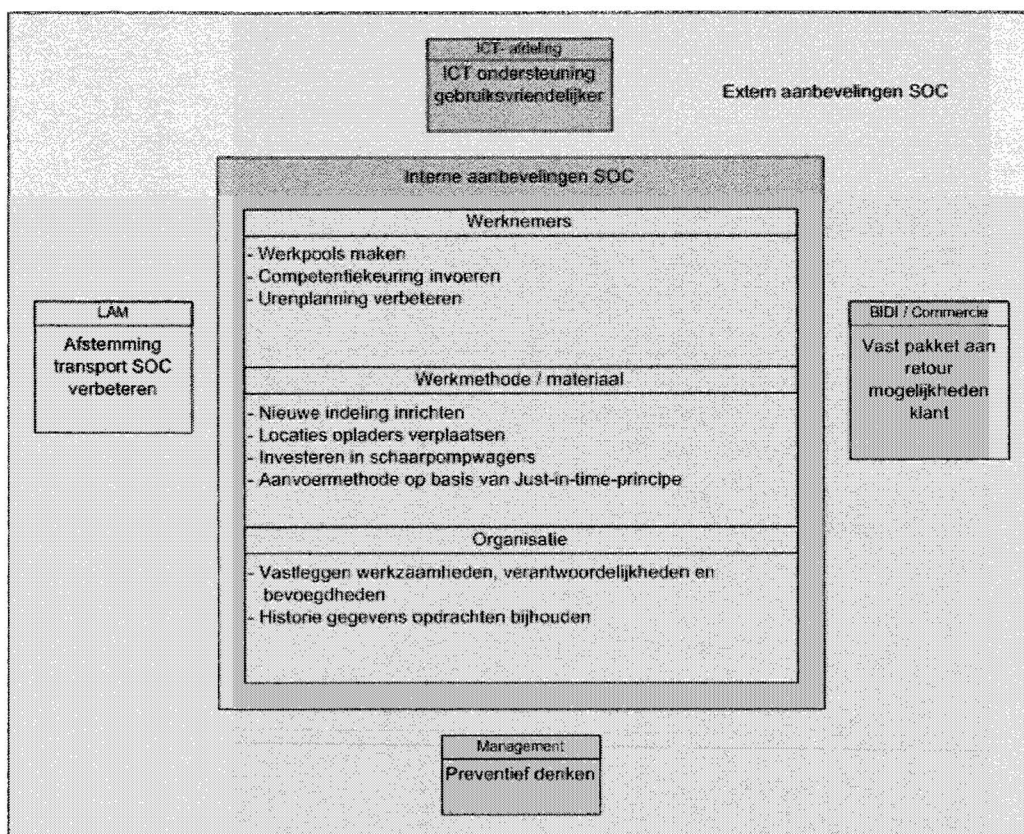
5.7 Eindconclusie

Om de oorzakenproblemen op te lossen zullen verbeteringen moeten plaatsvinden op organisatorisch, procesmatig, materieel **en** personeelsgebied.

6. Aanbevelingen

Met behulp van het oorzaak- en gevolgschema⁵⁶ is achterhaald wat de oorzaakproblemen⁵⁷ zijn van de huidige situatie. Het blijkt dat een aantal van de oorzaakproblemen van invloed zijn op het interne proces en op de communicatie. Deze oorzaakproblemen zijn samengevoegd Als een hoofdp probleem samengevoegd is, wordt dat aangegeven bij het desbetreffende probleem. Bij elke aanbeveling zal eerst een terugkoppeling gemaakt worden naar het oorzaakprobleem waar het betrekking op heeft. Na de aanbevelingen wordt een inventarisatie gegeven van de kostenreductie.

Er zullen eerst aanbevelingen opgesteld worden, die betrekking hebben op het interne proces van het SOC. Hierbij zullen aanbevelingen met betrekking tot werknemers gedaan worden, werkmethode, materiaal en organisatie aspecten en vervolgens de aanbevelingen die buiten het SOC liggen. De soort aanbevelingen zijn weergegeven in figuur 6. De aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de conclusies van de onderzoeksobjecten die betrekking hebben op het oorzaakprobleem, zodat de aanbevelingen realistisch en haalbaar zullen zijn.



Figuur 6: Verbanden aanbevelingen SOC.

⁵⁶ Het oorzaak- en gevolgschema is opgenomen in bijlage 19.

⁵⁷ Zie hoofdstuk 5.1 Problematiek.

6.1 Inzichtelijk maken van bedrijfsaspecten

Deze aanbevelingen zijn er op gericht om de volgende oorzaakproblemen op te lossen:

'Br zijn onduidelijkheden over verantwoordelijkheden bij het vaste personeel'

'Er zijn onduidelijkheden van taken en werkzaamheden'

Het oorzaakprobleem over onduidelijkheden in taken en werkzaamheden is samengevoegd, omdat het een oorzaakprobleem is dat invloed heeft op het interne proces en de communicatie.

6.1.1 Vastleggen van taken, werkzaamheden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De werkzaamheden kunnen per deelproces vastgelegd worden. Hieronder worden alle **werkprocessen** verstaan die zich binnen een deelproces bevinden. Tevens kan vastgelegd worden wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van het personeel. Al deze gegevens kunnen in een handboek vast worden gelegd. **Dit** handboek zal voor alle vaste medewerkers ter **beschikking** gesteld kunnen worden en **gebruikt** worden **als naslagwerk** tijdens het werk. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden **kunnen** voor de volgende functies vastgelegd worden:

1. Productiecoördinator
2. **Binnenkomst** medewerker
3. **Ingangscontroleur**
4. Geel hesje
5. Sorteerder
6. Controleur
7. Retouren
8. Retouren opruimen
9. Palletwagen chauffeur
10. Logistiek account managers (Afdeling LAM)

Naast het vastleggen van al de individuele gegevens kan ook in het handboek staan, op welke momenten gecommuniceerd zal moeten worden en met wie. Hierbij kunnen de bijzonderheden in **kaart** worden gebracht, waarbij communicatie noodzakelijk is. In tabel 13 staat een voorbeeld van hoe de gegevens vastgelegd kunnen worden. Per deelproces wordt de functie, taak, constatering, beslissing en communicatiemogelijkheid genoemd. Alleen bij bijzonderheden zal communicatie plaats vinden. Als de constatering **conform** de afspraken met de klant zijn, wordt er geen melding gemaakt, maar gaat de opdracht verder het proces in. Hierbij moet zelfstandig gewerkt worden en op basis van bijzonderheden moet er actie ondernomen worden.

Functie	Taak	Constatering	Beslissing	Communicatie
Ingangscontroleur	Controleren bundels op depots	Foute bundeling	On-hold Contact LAM	030-..... 06-.....

Tabel 13: Voorbeeld handboek.

Door meer protocollen op te stellen, worden minder fouten gemaakt en is er meer duidelijkheid. De communicatie verloopt sneller en doegerichter.

Het is tevens aan te bevelen om aan te geven hoe de functies en werkzaamheden passen binnen de bedrijfsdoelen, zodat de werknemers weten wat hun bijdrage is binnen het bedrijf. Ook zien de werknemers welke waarde hun werk heeft en **zal** hun verantwoordelijkheidsgevoel **gestimuleerd** worden.

6.1.2 Kostenreductie

Het opstellen van het handboek zal tijd in beslag nemen, wat kosten met zich meebrengt. Daarentegen zullen de werknemers duidelijkheid hebben over hun taken en verantwoordelijkheden en kan er sneller en doelgerichter gereageerd worden op bijzonderheden. Door deze efficiëntere werkwijze zal **minder** tijd verloren **gaan**, structureler gewerkt worden en minder fouten worden gemaakt, waardoor bespaard zal worden in de werkuren. Het opstellen **van** het handboek is een eenmalige grote investering, die elke werkdag een **vermindering** is van de werkuren, waardoor de ROI (Return On Investment)⁵⁸ snel behaald is. Het handboek moet in de toekomst wel bijgehouden worden als er veranderingen optreden, maar als het op een structurele wijze zal gebeuren neemt dat **weinig** tijd in beslag. Verder zal de overzichtelijkheid van het handboek een sterke basis zijn voor de enorme groei die SMN nu ondervindt. Naast het oplossen van de oorzaakproblemen past deze oplossing ook binnen de toekomstdoelen van SMN en van de manager van het SOC. Werknemers **kunnen** zich bij het opstellen van het handboek, meer betrokken voelen bij SMN, doordat zij ook mee werken met het vastleggen van de protocollen. Daarnaast biedt het structuur en duidelijkheid en is het een goede basis voor de toekomst.

6.2 Herindeling van het interne proces

Deze aanbevelingen zijn er op gericht om het volgende **oorzaakprobleem** op te lossen:
"Het interne proces heeft een verkeerde indeling."

6.2.1 Nieuwe indeling deelprocessen

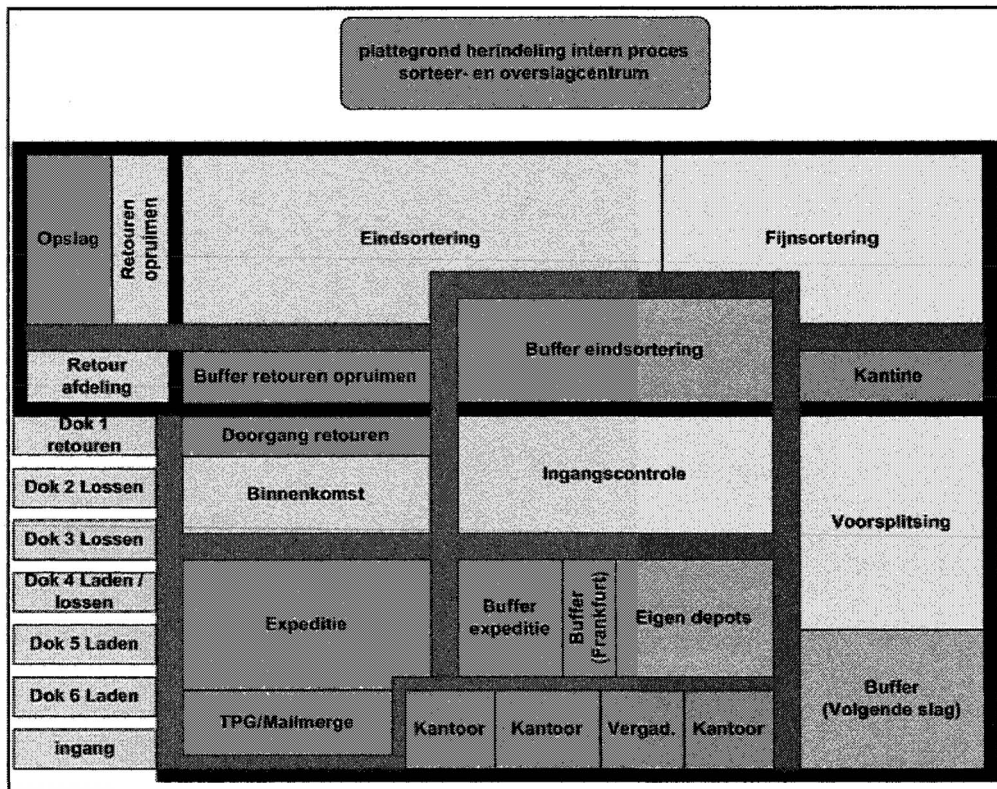
Met het ontwerpen van een nieuwe indeling van de deelprocessen, is rekening gehouden met het vergroten van de afzet, waarbij mogelijkheden aanwezig moeten zijn voor **capaciteitsvergroting**. Bij de **nieuwe** indelingen van de deelprocessen kan **bepaald** worden met welke capaciteit gedraaid zal worden. De **indeling** is **gemaakt** voor hogere productie, maar flexibel inzetbaar op basis van de oplage van de slag. In **figuur 7** is een plattegrond opgesteld met de nieuwe ruimte indeling van het interne proces⁵⁹.

De **fijnsortering** komt op de oude plek van de voorsplitsing. Door een vergroting van de ruimte **kan** er aan beide kanten van de lopende band sorteerkasten neergezet worden en is er meer ruimte om materiaal te plaatsen. Deze indeling zorgt voor een capaciteitsvergroting van 50%, door een **verdubbeling** van de sorteerkasten.

De **eindsortering** komt deels op de oude plek van de **fijnsortering** en blijft voor een deel op dezelfde **locatie**. Hierdoor is een grotere ruimte beschikbaar, waardoor de opstellingen ruimer ingedeeld kunnen worden en waarbij een mogelijkheid is een extra achtste opstelling te plaatsen.

⁵⁸ Literatuur: **Bedrijfseconomische analyses (2000)**.

⁵⁹ De huidige **indeling van het interne proces** is opgenomen in **bijlage 12**.



Figuur 7: Herindeling intern proces.

De voorsplitsing komt op de oude locatie van het deelproces retouren opruimen. Hierbij wordt de voorsplitsing opgedeeld in twee soorten. De ene opstelling is om de postbussen, foute adressen, buitenland en bonte bundels uit te sorteren. Door dit meteen grondig uit te splitsen, vindt er een optimalisatie plaats van de fysieke poststromen⁶⁰, waardoor deze post niet of nauwelijks meer uit andere deelprocessen verplaatst hoeven te worden. Daarnaast bestaat er ook zekerheid of de netto oplage compleet is, voordat de opdracht vergevorderd in het interne proces is. De andere opstelling is om depots voor te splitsen naar de juiste hoofd-sorteeropstelling.

Het deelproces retouren opruimen verplaatsen naar de opslagruimte. Aangezien al het materiaal wat opgeruimd moet worden uiteindelijk toch naar de opslagruimte wordt getransporteerd, zal het interne transport door het proces enorm afnemen en kan er efficiënter gewerkt worden, omdat het materiaal direct opgeslagen kan worden. De retouren die gelost worden uit de vrachtwagens worden opgeslagen op het oude deel van de eindsortering. Dit wordt gebruikt als buffer om alle rolcontainers die retour komen op te slaan. Verder moet de buffer voor Frankfurt verplaatst worden naar de buffer voor eigen depots en moet de oude buffer fungeren als rijbaan voor de retouren. Hierdoor wordt de hoeveelheid transport dat allemaal langs de weegschalen moet verminderd en is er altijd een mogelijkheid om retouren te lossen, waardoor deze het laad- en losproces van de post niet meer in de weg zit.

⁶⁰ De optimalisatie van de fysieke poststromen is opgenomen in bijlage 21.
De huidige fysieke poststromen zijn opgenomen in bijlage 7.

Door deze extra rijbaan en om het laden en het lossen efficiënter te laten fungeren moeten de doks een vaste functie krijgen. Bij dok 1 kunnen de retouren gelost worden, bij dok 2 en 3 kan **alleen** de post gelost worden, omdat deze dicht bij de weegschalen staan. Dok 4 krijgt een dubbele functie waar gelost of geladen **kan** worden afhankelijk van de drukte. Bij dok 5 en 6 kan geladen worden, omdat deze doks vlak naast de buffer voor de expeditie staan.

6.2.2 Gemotoriseerde pompwagens

Het is verstandig om een oplaadlocatie te reserveren, waar **weinig** activiteiten zijn en waar veel ventilatie mogelijkheden zijn, zodat pompwagens gedurende het proces opgeladen kunnen worden. Ook is het **zinvol** om de pompwagens te koppelen aan de deelprocessen⁶¹ waar ze nodig zijn. Doordat de **pompwagens** altijd bij de deelprocessen aanwezig zijn, staan de deelprocessen niet meer stil vanwege gebrek aan intern transport en worden de pompwagens effectiever ingezet.

6.2.3 Aanvoermethode deelprocessen

Doordat deelprocessen **regelmatig helemaal** volgebouwd worden met pallets en rolcontainers, zal er een nieuwe wijze van aanvoer kunnen komen. Hierbij gaat het vooral om het deelproces **eindsortering**. De aanvoer zal op basis van het Just-in-time-principe⁶² opgesteld kunnen worden, wat betekent **dat** de aanvoer precies moet aankomen, wanneer de laatste pallet of rolcontainer uitgesorteerd is. Omdat dit onmogelijk is in verband met het aantal **pompwagens**, zal er een kleine buffer van maximaal **3** pallets **en/of** rolcontainers per opstelling komen te staan. Door het aantal van **drie** aan te houden, is er genoeg ruimte voor de sorteersders om al hun werkzaamheden te **verrichten** en genoeg tijd voor de aanvoerders om voorraden aan te leveren.

De aanvoerders⁶³ **kunnen** de hoofd-sorteeropstellingen bijvullen tot maximaal **3** colli's en er mag niet minder dan één colli staan. Door op deze wijze aan te voeren, zijn de aanvoerders effectief aan het werk en hebben de sorteersders genoeg beweegruijnte, waardoor ook zij effectiever zullen werken

Bij het deelproces voorsplitsing naar depots, moet een nieuwe afspraak gemaakt worden met **betrekking** tot de kwantiteit van de aanvoer. Op dit moment wordt alles voorgesplitst, waarbij er meerdere depots van verschillende **hoofd-sorteeropstellingen** in zitten. Door deze afspraak te wijzigen naar minimaal drie depots voor verschillende hoofd-sorteeropstellingen, wordt er effectiever geselecteerd op voorsorteer werkzaamheden.

6.2.4 Kostenreductie

De nieuwe indeling zorgt voor een preventieve voorzorgsmaatregel om aan de toekomstige capaciteit te kunnen voldoen, hierdoor ontstaan er minder snel ophoping van post bij de deelprocessen. Ophoping zorgt voor **weinig beweegruijnte** en inefficiënt werk, waardoor er hogere kosten zullen ontstaan. Om ophoping te verminderen zijn de deelprocessen ook **ruimer** ingedeeld. Hierdoor zal er direct efficiënter gewerkt kunnen worden, waardoor de productiviteit⁶⁴ van **uitzendkrachten** zal stijgen.

⁶¹ Zie hoofdstuk 4.2.2 Soort **materiaal**. Tabel 4

⁶² Literatuur: Grondslagen van het management (2003).

⁶³ Zie begrippenlijst.

⁶⁴ Literatuur: Organisatie **en** management (1995).

Door bij de voorsplitsing al de postbussen, buitenland en foute adressen te splitsen, zal er een vermindering van fysieke poststromen ontstaan. Hierdoor zal er minder intern transport plaatsvinden, wat een reductie is van manuren. De verplaatsing van het deelproces retourneren opruimen naar de opslagruimte, zorgt ook voor een vermindering van intern transport. Hierbij komen ook twee pompwagens vrij, die ergens anders ingezet kunnen worden en hoeven er minder manuren ingezet te worden. Ook bij het lossen van de retouren hoeft er een minder afstand afgelegd worden dan met de huidige indeling. Verder wordt de opslagruimte efficiënter gebruikt.

6.3 Omgaan met groei bedrijf

Deze aanbevelingen zijn er op gericht om het volgende oorzaakprobleem op te lossen:

“Er is een enorme groei van opdrachten en benodigde uitzendkrachten.”

6.3.1 Werkpools creëren

Door de enorme groei van uitzendkrachten is het niet meer overzichtelijk of uitzendkrachten goed werken leveren en tevreden zijn met hun werk. Er wordt alleen maar naar het benodigde aantal uren gekeken en op grond daarvan worden uitzendkrachten aan het werk gezet.

Een oplossing waarbij er getoetst wordt op competentie en rekening gehouden wordt met de wens van de uitzendkrachten, is het invoeren van werkpools. Voor SMN is het belangrijk dat de uitzendkrachten geschikt zijn voor bepaalde soorten werkzaamheden en voor de uitzendkrachten is het belangrijk om afwisseling in hun werk te hebben en zelf te kunnen kiezen waar ze willen werken. Er kunnen werkpools opgesteld worden voor verschillende functies, namelijk grofsortering (eindsortering en voorsplitsing), finsortering en palletwagenchauffeur. De werkpools duren maximaal 4 uur, waarbij de uitzendkrachten zich voor maximaal twee pools per dag kunnen inschrijven. Doordat de werkpools 4 uur duren, kunnen uitzendkrachten zelf kiezen of ze een halve dag werken, of een hele dag en ze kunnen kiezen of ze de hele dag hetzelfde werk willen doen, of meerdere soorten werkzaamheden. De werkpools zijn onafhankelijk van elkaar, waardoor deelprocessen eerder kunnen stoppen met werken als ze klaar zijn. Per werkpool zal er een instructieboek opgesteld kunnen worden, waarin duidelijk de taken en werkzaamheden in omschreven staan⁶⁵. Het instructieboek zal door de uitzendkrachten bestudeerd moeten worden, voordat ze mogen komen werken. Om vervolgens binnen een Pool te kunnen werken, zal er een vragenlijst ingevuld worden, waarin de taken en werkzaamheden getoetst worden en een competentie test afgelegd zal worden. Als de vragenlijst goed is ingevuld, dan kunnen de uitzendkrachten zich aanmelden om bij de desbetreffende werkpool te werken. Als uitzendkrachten bij meerdere deelprocessen willen werken, dan kunnen ze nadat ze de vragenlijst voor een deelproces hebben ingevuld zichzelf voor de werkpool aanmelden. De keuze ligt dan bij henzelf om ergens te werken en SMN weet of ze geschikt zijn daarvoor.

Verder is een daling van het aantal shifts per dag een oplossing voor het continue tijdverlies in verband van het aan- en afmelden. Het is aan te bevelen om het aantal shifts te dalen naar vier per slagdag en drie voor de overige dagen, zie tabel 14. Dit sluit goed aan bij de pools die vier uur duren.

⁶⁵ Zie hoofdstuk 6.1 Inzichtelijk maken van bedrijfsaspecten.

Shift uitendkrachten slagdagen	Shift uitendkrachten overige werkdagen	08:00 – 12:00	08:00 – 12:00
		12:30 – 16:30	12:30 – 16:30
		14:30 – 18:30	17:00 – 21:00
		18:30 – 22:30	

6.3.5 Kostenreductie

Door te toetsen op competenties en rekening te houden met wensen, zal de productiviteit van de **uitzendkrachten** verhogen. Er zal ook tijd bespaard worden, doordat de deelprocessen onafhankelijk van **elkaar** kunnen stoppen wanneer er geen werk meer is. Door het opstellen van een instructieboek wordt de kennis van de werkzaamheden duidelijker en kan er in een korte tijd een **werkinstructie** plaatsvinden. Waardoor de **uitzendkrachten** sneller bekend zijn met het proces.

Daarnaast zal een vermindering van het aantal shifts, leiden tot een afname van de aan- en afmeldtijden.

Door het bijhouden van historie-gegevens en deze te koppelen aan de **urenplanning** en door de **formules** bij te stellen kan er een betere afstemming tussen werk en manuren gepland worden. Wat als gevolg heeft dat geen onnodige uren ingepland worden.

Ook een daling van de **retourmogelijkheden** biedt perspectief om snellere en efficiëntere werkwijze te creëren, waardoor er sneller gewerkt kan worden.

Om de efficiëntie binnen het interne proces nog meer te bevorderen, kan **er** in extra schaarpompwagens geïnvesteerd worden. Door meer **schaarpompwagens**, wordt het sorteerwerk **minder** zwaar en kan er bovendien sneller gewerkt worden.

Deze vermindering van manuren die een daling van de kosten met zich meebrengt, gaat echter wel gepaard met **investeringskosten**. Er **zullen investering** komen in het opzetten van een handboek, competentietesten en het indelen van **werkpools**. Verder zal er een investering moeten plaatsvinden in extra schaarpompwagens. Dit alles is een eenmalige investering, waarbij de **ROI**⁶⁷ snel bereikt **zal** worden. De **vermindering** van **manuren** heeft door deze aanbeveling een blijvend karakter, waarop elke werkdag de investeringen terugverdiend zullen worden.

6.4 Afstemming transport verbeteren

Deze aanbeveling is er op gericht om de volgende oorzaakproblemen op te lossen:

"Er is sprake van late en onregelmatige aanlevering van opdrachten bij het SOC."

"De transportplanning is niet altijd compleet en duidelijk genoeg."

De slechte afstemming voor het transport naar het SOC **en** van het SOC het landelijke net in **ligt** bij de afdeling LAM. Hierbij moet met de transportbedrijven verbetering komen in het naleven van de afspraken. Deze afspraken zijn vastgelegd in het overzicht: *"Afspraken servicekaders transport tussen Selekt Vracht en SMN"*⁶⁸. Door een betere **afstemming** met de transportbedrijven, zullen de aankomst en vertrektijden inzichtelijker worden voor het SOC. Hierdoor kan een betere urenplanning opgesteld worden en **zal** het personeel efficiënter aan het werk gezet kunnen worden. Omdat dit probleem buiten het onderzoeksgebied valt, zullen hier geen oplossingen voor opgesteld worden en ook niet meegenomen worden in de implementatie. Hierbij wordt wel aanbevolen het probleem nader te onderzoeken

⁶⁷ Zie begrippenlijst.

⁶⁸ Bron: Databestand SMN.

6.5 ICT gebruiksvriendelijker maken

Deze aanbeveling is er op gericht om het volgende **oorzaakprobleem** op te lossen:

*"ICT ondersteuning is niet gebruiksvriendelijk binnen **SOC**."*

De software programma's waarmee gewerkt wordt binnen SMN bestaan uit meerdere software programma's waarmee tegelijk gewerkt moet worden. Ze zijn niet met elkaar gekoppeld, waardoor in veel schermen gegevens ingevoerd of opgezocht moeten worden. Dit is tijdsintensief en gebruiksonvriendelijk. Een oplossing hiervoor is om één nieuw softwareprogramma in te voeren, waar alle informatie ingevoerd, opgezocht en aan elkaar gekoppeld kan worden. Aangezien er veel meer afdelingen en depots met de huidige software programma's werken, zal er eerst onderzocht worden of zij ook dezelfde problemen ondervinden. Vervolgens zal er onderzocht kunnen worden of er software programma's zijn, waarbij al de informatie in verwerkt kan worden en gebruiksvriendelijker is. Vervolgens moeten de kosten van het implementeren van een nieuw systeem minder zijn, dan de kosten die verloren gaan als gevolg van de huidige problematiek. Aan te bevelen is om een vervolgonderzoek op te zetten om de winstgevendheid van een nieuw softwaresysteem te onderzoeken.

6.6 Preventief werken

SMN groeit hard en de opdrachten stromen binnen. Dit heeft tot gevolg gehad dat er flink wat problemen ontstaan zijn. Deze moeten achteraf opgelost worden, waardoor het proces en de communicatie hierdoor aangetast worden. Om deze problemen voor te blijven moet er op basis van toekomstverwachtingen vooruitgedacht worden, wat voor invloed dit heeft op het bedrijf. Door preventieve simulaties onder leiding van externe procesdeskundigen te ontwikkelen komen veel problemen aan het licht, waardoor op preventieve basis aanpassingen in het beleid kunnen worden doorgevoerd. Bij deze simulaties is het verstandig om werknemers van elk niveau te betrekken. Door vanuit elk niveau naar de toekomst te kijken, ontstaat er een goed totaal beeld, waarop beslissingen genomen kunnen worden.

Als de top-down-benadering aangepast zal worden binnen SMN, zal er verbetering komen in de effectiviteit op de werkvloer. Oplossingen hiervoor zijn om brainstorm sessies te houden, of vragenlijsten te geven aan het personeel op de werkvloer. Hierdoor worden de werknemers meer betrokken bij de bedrijfsactiviteiten. Ook worden minder foute beslissingen genomen, met betrekking tot gebruiksvriendelijkheid en efficiëntie van investeringen die binnen het SOC gedaan worden. Het is verstandig om deze wijze van betrekken van werknemers bij beslissingen zo snel mogelijk door te voeren. Nu is SMN nog redelijk klein en zijn de vaste medewerkers gering. Door vroegtijdig hiermee te beginnen, is het makkelijker om deze verandering door te voeren. Als er te lang mee gewacht wordt en het aantal vaste medewerkers stijgt, dan ontstaat er een sterke bedrijfscultuur, waarbij veranderingen moeilijker door te voeren zijn.

Door het verminderen van toekomstige problemen, op basis van preventief onderzoek, zal er een daling ontstaan van de kosten. Het is goedkoper om een probleem te voorkomen, dan om het probleem op te lossen.

6.7 Terugkoppeling naar de opdracht

In de aanbevelingen worden er oplossingen gegeven voor de oorzaakproblemen, binnen SMN die een relatie hebben tot het SOC. Door het bestrijden van de oorzaakproblemen, zullen veel gevolgproblemen verdwijnen en zullen de productiekosten verminderen.

Hierdoor kan er antwoord gegeven worden op de volgende twee deelvragen:

“Op welke manier kunnen de geïnventariseerde problemen opgelost worden?”

“Wat voor invloed hebben oplossingen van de heersende problematiek op de productiekosten?”

7. Implementatie

7.1 Snelheid en volgorde van implementatie

De implementatie van de aanbevelingen zal veranderingen met zich meebrengen binnen de organisatie. Hierdoor is het van belang om op een geleidelijke manier veranderingen door te voeren, zodat eerst routine gemaakt kan worden met vernieuwingen. Er zal eerst **begonnen** kunnen worden met het invoeren van het handboek, **waarin** de werkzaamheden, **taken**, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in omschreven staan. Het handboek zorgt voor duidelijkheid en biedt een stevige basis voor **veranderingen** en ontwikkelingen van het bedrijf. Tijdens gesprekken met de vaste medewerkers gedurende het **onderzoek** is er veel animo gebleken om werkzaamheden en taken vast te leggen, waardoor deze **aanbeveling** een grote kans van slagen heeft. Ten tweede zal de nieuwe indeling doorgevoerd kunnen worden en tot slot de werkpool. Pas als er duidelijkheid over de indeling is gemaakt, is het zinvol om de werkpoelen op te stellen.

7.2 Werkzaamheden

Bij het implementeren van het handboek waarin werkzaamheden, taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden in vastgelegd **kunnen** worden, **zal** er een project opgezet moeten worden. Hierbij moet er een projectleider worden aangesteld die de **informatie** verzameld en vastlegt. De werkzaamheden van het proces moeten opgesteld worden door de vaste medewerkers, omdat zij degene zijn die het meest over het proces weten. Vervolgens moeten de **werkzaamheden** door het **management** goedgekeurd worden. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het personeel moet door de managers en de productiecoördinatoren van de afdelingen opgesteld worden. Vervolgens moet een overleg plaatsvinden, waarbij **een** aantal vaste medewerkers, de managers en de projectleider aanwezig zijn. Hier moeten beslissingen genomen worden over de **communicatiewijze** bij constatering van bijzonderheden. Dit moet als protocol vastgelegd worden. Als al de informatie verzameld en vastgelegd is, moeten de handboeken aan alle medewerkers verstrekt worden en ter inzage gelegd worden bij de verschillende processen.

Om de nieuwe **indeling** te implementeren moet er een gedetailleerder ontwerp gemaakt worden van de deelprocessen door de productiecoördinatoren, zodat het inzichtelijk te veranderen is. Vervolgens moet het ontwerp met enkele vaste medewerkers besproken worden, om de gebruiksvriendelijke **efficiëntie** te waarborgen. Er hoeven geen grote investeringen of projecten opgesteld te worden bij de **implementatie**. Alleen **kleine** werkzaamheden, zoals borden plaatsen boven de docks en namen van deelprocessen op pompwagens plakken. **Wat** vooral belangrijk is bij deze implementatie is de uitleg van de nieuwe indeling en **aanvoermethodes** aan het personeel. Dit moet door één van de productiecoördinatoren uitgelegd worden aan de vaste medewerkers en de gele hesjes, zodat zij de **uitzendkrachten** hierover **kunnen** instrueren.

Als er gewerkt gaat worden met **werkpoelen**, moet **er** eerst een duidelijke scheiding gemaakt worden, tussen de **verschillende** poelen (**grofsortering**, **fijnsortering**, **pompwagenaanvoerder**) en een duidelijke **indeling** van de shifts. Verder moeten de **instructieboeken** en competentietest opgesteld worden. Als deze gegevens beschikbaar zijn moet er een duidelijke uitleg komen naar het uitzendbureau, die vervolgens **de uitzendkrachten** weer op de hoogte **zal stellen**. De

instructieboeken moeten in veelvoud overhandigd worden aan het uitzendbureau. Ook zullen zij moeten registreren wie de testen goed heeft volbracht en zijn zij verantwoordelijk om gekwalificeerde uitzendkrachten bij de verschillende werkpoles in te delen.

Bij het opstellen van een registratiesysteem voor historie-gegevens moeten eerst alle mogelijke bijzonderheden van opdrachten achterhaald worden. Hiervoor moet een overleg plaatsvinden, waarbij BIDI, productiecoördinatoren en het LAM aanwezig zijn. Op basis van de verschillende bijzonderheden moeten de productiecoördinatoren gelet op de productiecijfers aangeven hoeveel extra tijd er gerekend moet worden bij de verschillende soorten bijzonderheden. Als al de informatie bekend is, moet er in overleg met de IT op een zichtbare manier bijzonderheden gekoppeld worden aan opdrachten in Promo.

Bij het opstellen van een nieuwe urenplanning, moeten er productiecijfers gemeten worden binnen het proces. Hierbij moeten uitzendkrachten gemeten worden op hun sortersnelheid. Het meten moet uitgevoerd worden door de gele hesjes, waarbij op dezelfde manier de gegevens vastgelegd worden. Al de gegevens moeten door één persoon verzameld worden en in een spreadsheet ingevuld worden in Excel, zodat er gemiddelden berekend kunnen worden. Het gemiddelde moet vervolgens in de huidige urenplanning geïmplementeerd worden.

7.3 Betrekken werknemers

Wat helpt om werknemers sneller en beter gewend te laten raken, is om ze bij de ontwikkelingen te betrekken. Op deze manier is het niet helemaal nieuw wat er gebeurt en zijn de veranderingen ook naar hun wensen opgesteld. De betrokkenheid kan worden gestimuleerd door brainstormsessies en onderzoekstaken ook bij hen neer te leggen. Belangrijk is dat nieuwe ideeën en ontwerpen geaccepteerd worden door de werknemers die daarmee moeten werken.

7.4 Terugkoppeling

Om te zien of de aanbevelingen na de implementatie zorgen voor een vermindering van de problemen en het verhogen van de efficiëntie is om eerst een nulmeting te verrichten. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de resultaten van de huidige situatie, die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Door na de implementatie een onderzoek te doen naar de verbetering kan gezien worden, wat de veranderingen voor effect hebben en kan er eventueel bijgesteld worden. Deze wijze van ontwerpen, uitvoeren, controleren en bijsturen wordt de Deming-cirkel⁶⁹ genoemd. Hierbij wordt naar continue verbetering gestreefd.

7.5 Opleidingen en trainingen

Het is niet noodzakelijk om bij deze aanbevelingen werknemers bijscholing te geven. Belangrijk is om duidelijkheid en openheid te creëren en te zorgen voor goede uitleg. Dit kan mondeling door de productiecoördinatoren of door schriftelijke kennisgeving.

⁶⁹ Literatuur: Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement (2002). Theorie: Demming.

Afstudeerproces beschrijving

Ik kan mijn afstudeerperiode alleen **maar** als positief **omschrijven**. Alle personeelsleden van SMN namen de tijd voor mij, waren zeer behulpzaam en hadden veel **belangstelling** naar de vorderingen van mijn onderzoek. Dit heeft mij dan ook gemotiveerd om hard te werken en veel werknemers te betrekken bij mijn onderzoek.

Afstudeerperiode

Ik vond de periode van 3 maanden vrij kort om een afstudeeronderzoek uit te voeren. Het was hard werken, veel tijdsdruk en weinig **vrije tijd**. Ik had hierdoor af en toe het gevoel dat ik niet tot **rust** kwam om rustig over onderwerpen na te denken en tijd te kort kwam om mee te lopen met werknemers. Daarnaast vond ik het wel een **uitdaging** om het binnen zo een **korte** periode uit te voeren en mijn kennis in de **praktijk** toe te passen.

Opdracht

Het was moeilijk om binnen de afbakening van de opdracht te blijven, doordat de probleemstelling breder is dan ik in eerste instantie ingeschat had. Hierdoor was het heel verleidelijk om veel **bedrijfsaspecten** te betrekken binnen het onderzoek.

Beschikbaarheid informatie

Het was jammer dat er weinig structurele informatie beschikbaar was binnen SMN. Hierdoor was ik veel tijd kwijt aan het vergaren van **informatie**, waardoor mijn **tijdsplanning** soms ook een beetje in gevaar liep. De werknemers waren wel erg behulpzaam, wat het vastleggen van informatie bevorderde.

Veranderende organisatie

De continue veranderingen binnen SMN zijn **goed** geweest voor het bedrijf, maar **bemoeilijkten** mij het schrijven van de scriptie, doordat de gegevens heel **snel** niet meer actueel waren. Het is heel goed dat SMN zo **snel** met de groei mee verandert, **maar** het was voor mij moeilijk **om** niet mee te **gaan** met al die snelle veranderingen. Hierdoor moest ik echt alleen werken met de gegevens die ik tijdens **mijn onderzoeksperiode** verzameld had.

Ervaringen

Ik heb veel ervaringen opgedaan tijdens mijn afstudeerperiode. Ik heb veel gesprekken gevoerd met werknemers, **uitzendkrachten** en managers. Hierdoor heb ik een breed beeld van de organisatie gekregen. Ook bij het zelf opstellen van **werkzaamheden** binnen processen en de fysieke poststroom heb ik veel geleerd over intern **transport**, procesbeheersing en hoe belangrijk **communicatie** is. Om binnen een groeiende organisatie af te studeren was voor mij ook enorm **leerzaam**. Ik ben nu pas achter gekomen hoeveel zaken geregeld moeten worden en waar opgelet moet worden, **wanneer** een bedrijf zo snel verandert.

Afkorting & begrippenlijst

Aanvoerders	Pompwagenchauffer die pallets en rolcontainers post aanvoert naar de deelprocessen om gesorteerd te worden.
Access	Software programma, waar de ingangscontrole wordt ingevoerd.
BIDI	Binnendienst.
Bruto oplage	Hoeveelheid post van één opdracht, inclusief transportmateriaal, postbussen, foute adressen en buitenland
Bundelwijzer	Systeem waarop de klanten hun post moeten aanbieden.
Colli	Transporteenheid, dat kan een pallet of een rolcontainer zijn waarmee post mee naar de depots wordt getransporteerd.
Deming-cirkel	Methode om te streven naar continue verbetering, hierbij worden vier stappen plan, do, check en act continue herhaald.
Depots	Locaties in Nederland, waar de post gesorteerd wordt naar looproute en waar de postbezorgers hun post komen ophalen.
Direct Mail(DM)	Verzamelnaam voor een grote hoeveelheid poststukken waarvan de inhoud vrijwel identiek is.
Geel hesje	Geeft aan wie aanspreekpunten zijn , zij zijn ook coördinator van een deelproces. Deze functie wordt voornamelijk uitgevoerd door parttimers of ervaren uitzendkrachten.
Historie-gegevens	Data van bijzonderheden die zich hebben voorgedaan bij bijvoorbeeld aanlevering van opdrachten.
Hoofd-sorteeropstelling	Opstellingen van rolcontainers waar bundels en bakken gesorteerd worden naar depots.
Just-in-time-principe	Aanleveren voorraad op juiste moment
LAM	Logistiek account management.
Oplage	Totale hoeveelheid post, die tijdens een slag verwerkt wordt.
Netto oplage	Hoeveelheid post van één opdracht , exclusief transportmateriaal, postbussen, foute adressen en buitenland

Pareto-analyse	80/20 regel, wat betekent dat 80% van de omzet, vaak door 20% van de klanten wordt gegenereerd.
Periodieken	Tijdschrift dat minimaal driemaal verschijnt in een periode van 12 aaneengesloten maanden.
PostCompact	Betrouwbare, landelijke bezorging van alle ongesorteerde partijenpost tot 5000 stuks.
"Print-Je-Post"	Mogelijkheid om via Internet rechtstreeks "Direct Mail"-materiaal te ontwerpen te laten drukken en te bezorgen.
Procesfouten	Fouten die zijn ontstaan vanaf de bundeling door de eindafwerkers tot aan de aanlevering bij de depots.
Promo	Software programma, waar alle opdrachten in vermeld staan.
ROI	Return On Investment. De tijd die er voor staat om investeringen terug te verdienen.
Rood hesje	Geeft aan wie de eindverantwoordelijke is. Dit is altijd één van de productiecoördinatoren.
Sessienummers	Uniek nummer, dat gekoppeld is aan een bepaalde opdracht en wat op alle poststukken van die opdracht weergegeven wordt.
Shift	Tijdsbestek waarin gewerkt wordt
Slag	Moment, waarop de post gesorteerd en verstuurd wordt.
Slagdag	Laatste dag dat al de post verwerkt moet worden en aangeleverd moet worden bij de depots
Slagoverleg	Overleg waarbij de aankomende slag besproken wordt.
Slagoverzicht	Lijst met alle opdrachten die in Promo vermeld staan.
SMART-principe	Voorwaarden waar doelen aan moeten voldoen en staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.
SMN	Selekt Mail Nederland.
SOC	Sorteer- en overslag centrum .
Sponsored magazines	Medium met een redactionele inhoud, dat in opdracht van derden gemaakt wordt voor marketing- en/of communicatiedoeleinden.
Stuksniveau	Apart gedeelte van de ingangscontrole, waarin de aanlevering gecontroleerd wordt.

Bronvermelding

Literatuurlijst⁷⁰

- Baarda & De Goede (2001). *Basisboek Methoden en technieken*; 3^{de} druk. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Bakker & Steenbergen-Meertens (2002). *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*; 1^{ste} druk. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Blommaert & Blommaert (2000). *Bedrijfseconomische analyses*; 4^{de} druk. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Gevers & Zijlstra (2001). *Praktisch projectmanagement 1*; 2^{de} druk. Schoonhoven: Academic Service.
- Kerklaan (2003). *De cockpit van de organisatie*; 3^{de} druk. Deventer: Kluwer.
- Keuning (2003). *Grondslagen van het management*; 3^{de} druk. Groningen: Stenfert Kroese.
- Klein Nagelvoort, Boer en Schuring (1995). *Organisatie en management*; 5^{de} druk. Houten: Educatieve Partners Nederland B.V.
- Kluytmans (2001). *Personeelsmanagement*; 4^{de} druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Molen, Kluytmans en Kramer (1995). *Gespreksvoering, vaardigheden en modellen*; 1^{ste} druk. Groningen: Wolters- Noordhoff.
- Open universiteit (1995). *Inleiding in produktiemanagement*; 1^{ste} druk. Heerlen: Open Universiteit.

Websites

- www.sandd.nl
- www.selektmail.nl
- www.tpgpost.nl

⁷⁰ Literatuur: *Leren communiceren* (1999)

Bijlagen

De bijlagen worden apart in het **bijlagenverslag** weergegeven.

Bijlage 1:	Organogram van het SMN.
Bijlage 2:	Persberichten.
Bijlage 3:	Activiteitendiagram onderzoek.
Bijlage 4:	Visgraatdiagram .
Bijlage 5:	Enquête.
Bijlage 6:	Procesomschrijving .
Bijlage 7:	Fysieke poststroom sorteer- en overslagcentrum.
Bijlage 8:	Historie-gegevens.
Bijlage 9:	Locatie oplaadpunten .
Bijlage 10:	Blijvende opslag.
Bijlage 11:	Cirkeldiagram ruimteverdeling SOC.
Bijlage 12:	Plattegrond sorteer- en overslagcentrum.
Bijlage 13:	Organogram logistiek account management.
Bijlage 14:	Organogram sorteer- en overslagcentrum.
Bijlage 15:	Personeelsverdeling SOC naar functie.
Bijlage 16:	Personeelsverdeling naar deelproces .
Bijlage 17:	Communicatiestromen .
Bijlage 18:	Informatiestroom via de communicatielijnen .
Bijlage 19:	Oorzaakgevolg schema.
Bijlage 20:	Ruimteverdeling versus personeelsverdeling.
Bijlage 21:	Optimalisering fysieke poststroom SOC.
Bijlage 22:	Confrontatie afstudeerproject met studie.

Selekt Mail Nederland:



"Remedie tegen groeistuipen"

**Afstudeerscriptie
Bijlagen**

Business Engineering

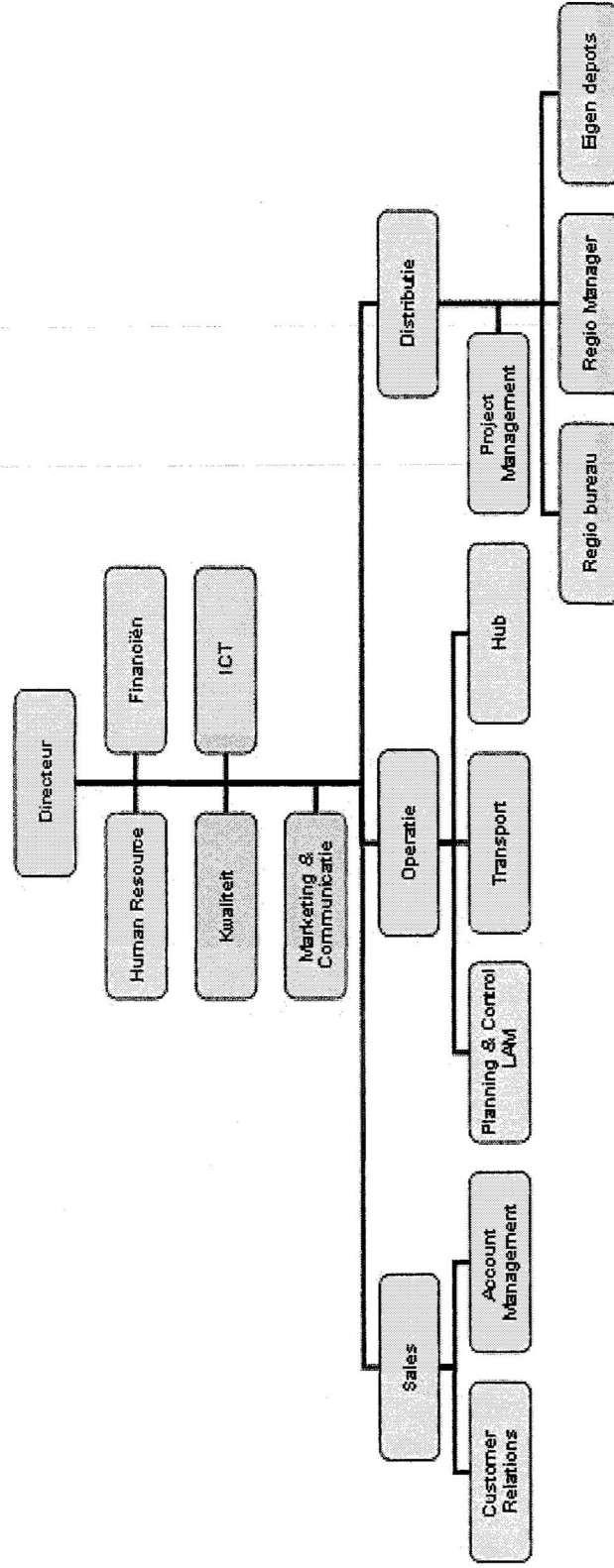
**Afstudeerkandidaat: Rudolf Maas
1ste Examinator: Janny van den Berg
2^{de} Examinator: Daan Kuipers
Stagebegeleider: Peter Eden**

13 mei 2005, Utrecht

Bijlagen

Bijlage 1:	Organogram van het SMN.
Bijlage 2:	Persberichten.
Bijlage 3:	Activiteitendiagram onderzoek.
Bijlage 4:	Visgraatdiagram.
Bijlage 5:	Enquête.
Bijlage 6:	Procesomschrijving.
Bijlage 7:	Fysieke poststroom sorteer- en overslagcentrum.
Bijlage 8:	Historie-gegevens.
Bijlage 9:	Locatie oplaadpunten.
Bijlage 10:	Blijvende opslag.
Bijlage 11:	Cirkeldiagram ruimteverdeling SOC.
Bijlage 12:	Plattegrond sorteer- en overslagcentrum.
Bijlage 13:	Organogram logistiek account management.
Bijlage 14:	Organogram sorteer- en overslagcentrum.
Bijlage 15:	Personeelsverdeling SOC naar functie.
Bijlage 16:	Personeelsverdeling naar deelproces.
Bijlage 17:	Communicatiestromen.
Bijlage 18:	Informatiestroom via de communicatielijnen.
Bijlage 19:	Oorzaakgevolg schema.
Bijlage 20:	Ruimteverdeling versus personeelsverdeling.
Bijlage 21:	Optimalisering fysieke poststroom SOC.
Bijlage 22:	Confrontatie afstudeerproject met studie.

Bijlage 1: Organogram van het SMN¹.



¹ Bron: Databestand SMN.

Bijlage 2: Persberichten¹.

Liberalisering post mag niet wachten tot 2006

Publicatiedatum: 24/8/2004

Liberalisering post mag niet wachten tot 2006

JOHN KUIPER EN LIEKE GERRITSEN

Het ministerie van Economische Zaken wil pas in 2006 stappen zetten in de liberalisering van de post om vervolgens in 2007 de markt volledig vrij te geven. Echter, de overheid wil ook dat de huidige marktpartijen nu ervaring opdoen. Om partijen die kans te bieden, kan de overheid niet vasthouden aan het plan om voor 2006 geen verdere liberaliseringsstappen te nemen; eerdere actie is noodzakelijk.

Momenteel heeft TPG Post het monopolie op het bezorgen van brieven met een gewicht lager dan 100 gram. EU-regelgeving verplicht om uiterlijk op 1 januari 2006 dit monopolie te verkleinen naar brieven tot 50 gram. In de recent verschenen Notitie Post stelt het ministerie van Economische Zaken voor om deze datum aan te houden. De keuze om tot 2006 te wachten met het verkleinen van het monopolie is opvallend, omdat in dezelfde Notitie Post wordt voorgesteld om in 2007 de Nederlandse postmarkt dan in één keer vrij te geven voor concurrentie.

De overheid moet inzien dat 2006 te laat is om het monopolie van TPG Post te verkleinen; de markt zal in dit geval immers slechts één jaar hebben om zich opnieuw in te richten om vervolgens in 2007 geheel te worden vrijgegeven. De overgang naar een monopolie van 50 gram dient zo snel mogelijk gemaakt te worden. Zoals in de Notitie Post zelf staat aangegeven, is het onzeker hoe de markt zich zal ontwikkelen wanneer deze verder wordt vrijgegeven. Een tussenstap naar een monopolie van 50 gram per 1 januari aanstaande biedt de mogelijkheid om eventuele fricties in die markt te signaleren en te werken aan oplossingen. Een geleidelijke overgang naar een volledig vrije markt leidt tot heldere marktwerking en het voorkomen van fouten die gemaakt zijn bij andere liberaliseringsprocessen in Nederland.

Het snel verlagen van de ondergrens van de markt is niet het enige dat op korte termijn moet gebeuren. Duidelijkheid over de definitie van 'drukwerk' en 'brieven' is eveneens essentieel. Momenteel is het zo dat TPG Post het monopolie heeft op poststukken die vallen onder de definitie van 'brieven'. Drukwerk (direct mail) is vrij voor concurrentie, ongeacht het gewicht van de poststukken.

In de praktijk blijkt het onderscheid tussen brieven en drukwerk niet gemakkelijk te maken. Zo oordeelde de rechter dit voorjaar dat door Selekt Mail Nederland rondgebrachte blanco belastingformulieren als 'brieven' moeten worden aangemerkt, in plaats van als drukwerk. Hierdoor werd het voor Selekt Mail Nederland onmogelijk belastingformulieren rond te brengen met een gewicht lager dan 100 gram. Onduidelijkheid over welke stukken onder het monopolie vallen en welke niet, heeft een remmende werking op het proces naar volledige liberalisering. Voor alle partijen is het bekend dat een volledig vrije markt het uiteindelijke doel van het postbeleid is. Hier zou in de praktijk ook naar moeten worden gehandeld. Een mogelijkheid is een experiment waarbij poststukken die tot de twijfelgevallen tussen brieven en drukwerk horen, vrij te geven voor concurrentie.

Postorganisaties moeten zich op soepele wijze kunnen voorbereiden op een volledig vrije markt. Zo kunnen situaties van ondoorzichtigheid, onduidelijkheid en oneerlijke concurrentie worden voorkomen. Als de vrije markt per 1 januari 2007 toch al vaststaat, past het niet langer in de tussentijd een rigide interpretatie van het begrip 'brieven' te blijven hanteren.

In het proces van liberalisering aansluiting blijven houden met omliggende landen is verstandig, maar niet als dat ten koste gaat van het uiteindelijke doel van de invoering van marktwerking. In Nederland is er duidelijk behoefte aan concurrentie op de postmarkt en hebben de huidige marktpartijen in goed overleg al veel operationele knelpunten opgelost. Het Nederlandse publiek en het nationale bedrijfsleven zouden er veel baat bij hebben als de overheid nu die stappen durft te nemen die later toch genomen moeten worden. De ruimte om tussen vandaag en 2007 te experimenteren is er. Laten we er gebruik van maken.

Mr J. Kuiper is managing director Selektmail Nederland. Drs L. Gerritsen studeerde af op postliberalisering en werkt bij public affairs Selektmail Nederland.

Copyright (c) 2004 Het Financieele Dagblad

¹ Bron: www.selektmail.com

Bijlage 2 Persberichten (5).

Liberalisering post mag niet wachten tot 2006

Publicatiedatum: 24/8/2004

Liberalisering post mag niet wachten tot 2006

JOHN KUIPER EN LIEKE GERRITSEN

Het ministerie van Economische Zaken wil pas in 2006 stappen zetten in de liberalisering van de post om vervolgens in 2007 de markt volledig vrij te geven. Echter, de overheid wil ook dat de huidige marktpartijen nu ervaring opdoen. Om partijen die kans te bieden, kan de overheid niet vasthouden aan het plan om voor 2006 geen verdere liberaliseringsstappen te nemen; eerdere actie is noodzakelijk.

Momenteel heeft TPG Post het monopolie op het bezorgen van brieven met een gewicht lager dan 100 gram. EU-regelgeving verplicht om uiterlijk op 1 januari 2006 dit monopolie te verkleinen naar brieven tot 50 gram. In de recent verschenen Notitie Post stelt het ministerie van Economische Zaken voor om deze datum aan te houden. De keuze om tot 2006 te wachten met het verkleinen van het monopolie is opvallend, omdat in dezelfde Notitie Post wordt voorgesteld om in 2007 de Nederlandse postmarkt dan wel één keer vrij te geven voor concurrentie.

De overheid moet inzien dat 2006 te laat is om het monopolie van TPG Post te verkleinen; de markt zal in dit geval immers slechts één jaar hebben om zich opnieuw in te richten om vervolgens in 2007 geheel te worden vrijgegeven. De overgang naar een monopolie van 50 gram dient zo snel mogelijk gemaakt te worden. Zoals in de Notitie Post zelf staat aangegeven, is het onzeker hoe de markt zich zal ontwikkelen wanneer deze verder wordt vrijgegeven. Een tussenstap naar een monopolie van 50 gram per 1 januari aanstaande biedt de mogelijkheid om eventuele fricties in die markt te signaleren en te werken aan oplossingen. Een geleidelijke overgang naar een volledig vrije markt leidt tot heldere marktwerking en het voorkomen van fouten die gemaakt zijn bij andere liberaliseringsprocessen in Nederland.

Het snel verlagen van de ondergrens van de markt is niet het enige dat op korte termijn moet gebeuren. Duidelijkheid over de definitie van 'drukwerk' en 'brieven' is eveneens essentieel. Momenteel is het zo dat TPG Post het monopolie heeft op poststukken die vallen onder de definitie van 'brieven'. Drukwerk (direct mail) is vrij voor concurrentie, ongeacht het gewicht van de poststukken.

In de praktijk blijkt het onderscheid tussen brieven en drukwerk niet gemakkelijk te maken. Zo oordeelde de rechter dit voorjaar dat door Selekt Mail Nederland rondgebrachte blanco belastingformulieren als 'brieven' moeten worden aangemerkt, in plaats van als drukwerk. Hierdoor werd het voor Selekt Mail Nederland onmogelijk belastingformulieren rond te brengen met een gewicht lager dan 100 gram. Onduidelijkheid over welke stukken onder het monopolie vallen en welke niet, heeft een remmende werking op het proces naar volledige liberalisering. Voor alle partijen is het bekend dat een volledig vrije markt het uiteindelijke doel van het postbeleid is. Hier zou in de praktijk ook naar moeten worden gehandeld. Een mogelijkheid is een experiment waarbij poststukken die tot de twijfelgevallen tussen brieven en drukwerk horen, vrij te geven voor concurrentie.

Postorganisaties moeten zich op soepele wijze kunnen voorbereiden op een volledig vrije markt. Zo kunnen situaties van ondoorzichtigheid, onduidelijkheid en oneerlijke concurrentie worden voorkomen. Als de vrije markt per 1 januari 2007 toch al vaststaat, past het niet langer in de tussentijd een rigide interpretatie van het begrip 'brieven' te blijven hanteren.

In het proces van liberalisering aansluiting blijven houden met omliggende landen is verstandig, maar niet als dat ten koste gaat van het uiteindelijke doel van de invoering van marktwerking. In Nederland is er duidelijk behoefte aan concurrentie op de postmarkt en hebben de huidige marktpartijen in goed overleg al veel operationele knelpunten opgelost. Het Nederlandse publiek en het nationale bedrijfsleven zouden er veel baat bij hebben als de overheid nu die stappen durft te nemen die later toch genomen moeten worden. De ruimte om tussen vandaag en 2007 te experimenteren is er. Laten we er gebruik van maken.

Mr J. Kuiper is managing director Selektmail Nederland. Drs L. Gerritsen studeerde af op postliberalisering en werkt bij public affairs Selektmail Nederland

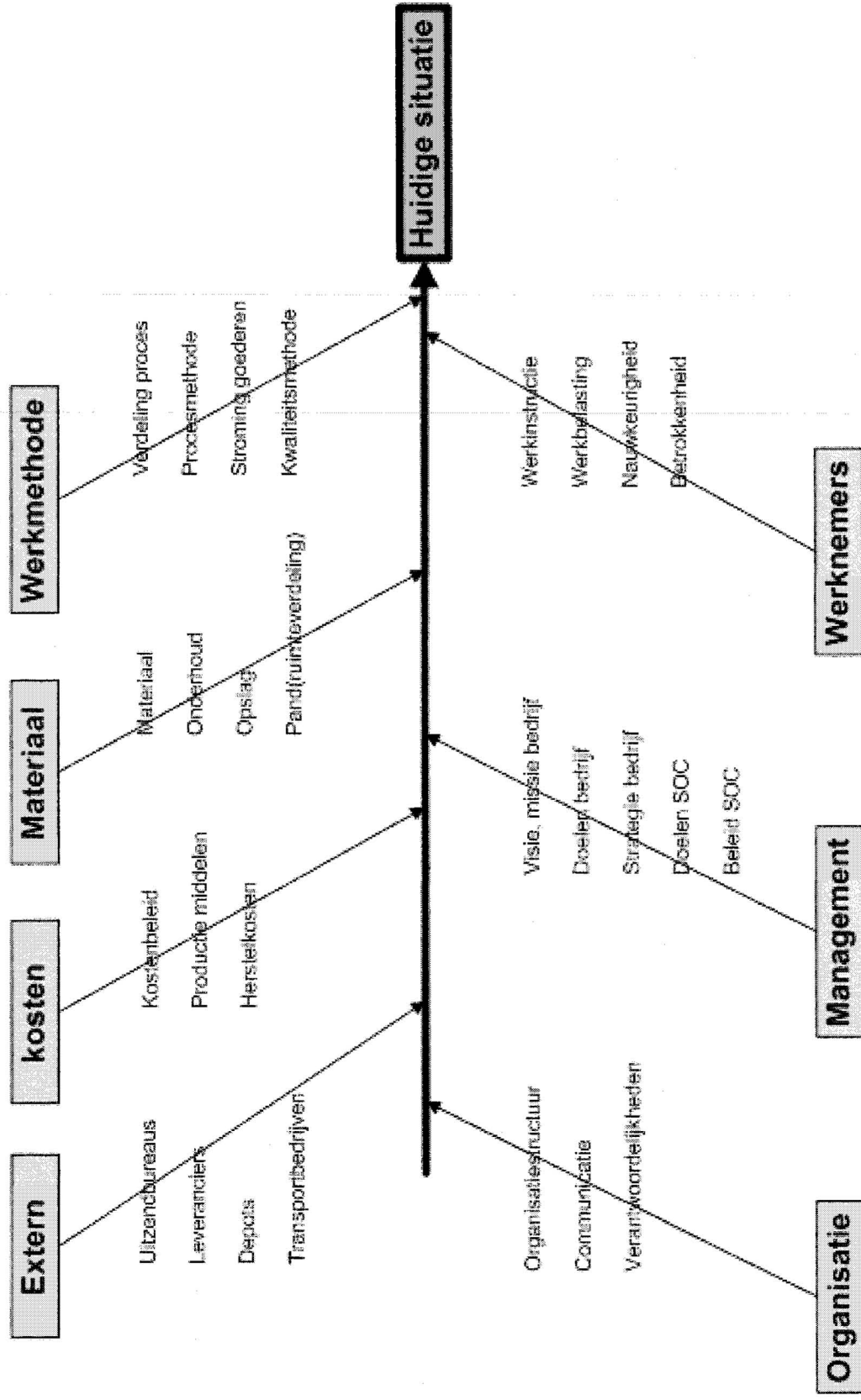
Copyright (c) 2004 Het Financieel Dagblad

Bijlage 3: Activiteitendiagram onderzoek¹.

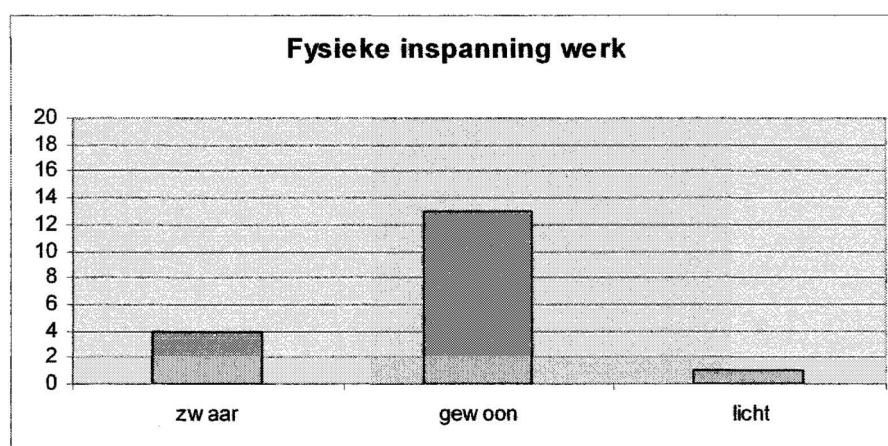
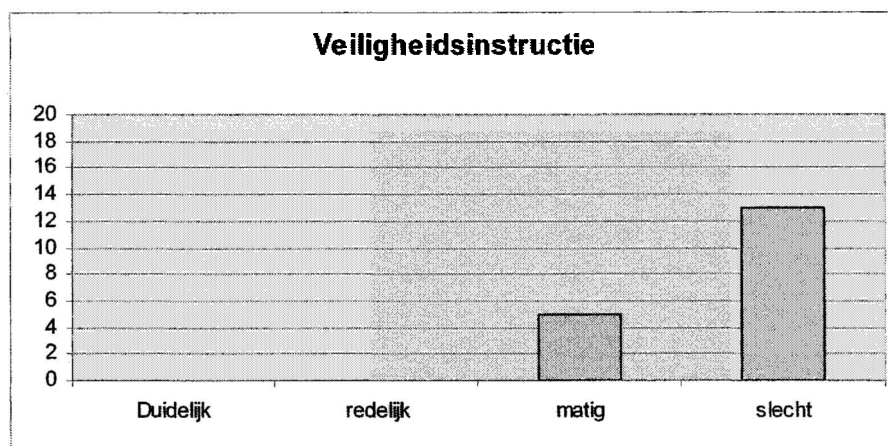
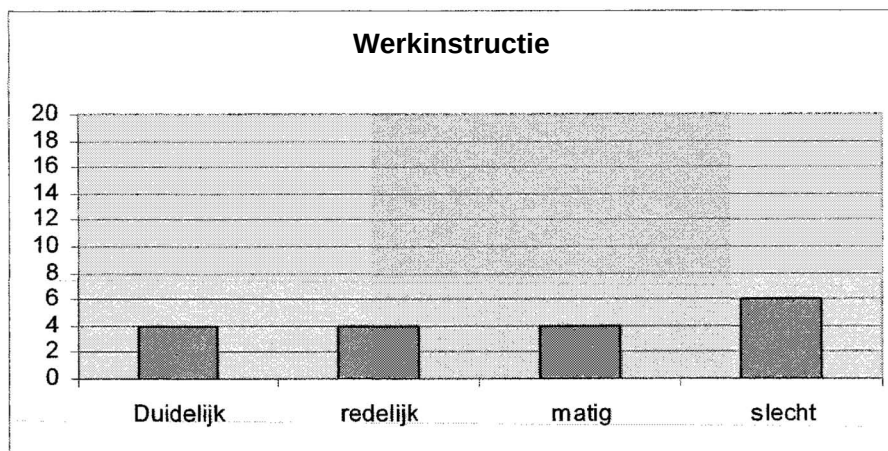
fase	Activiteiten	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Planning fase	Opstellen plan van aanpak															
	Literatuur Onderzoek															
Onderzoek fase	Interviews, waarnemingen en metingen van het huidige interne proces, het communicatie proces en de productiekosten.															
	Inventariseren van de problemen.															
definiëring fase Huidige situatie	Het in kaart brengen van het huidige interne proces, communicatiestroom en productiekosten.															
	Het structureren van de problemen.															
Analyse fase	Analyseren van de huidige situatie.															
Ontwerp fase	Ontwerpvoorstellen opstellen om de problemen op te lossen.															
Realisatie fase	Implementatie.															
Presentatie	Presenteren van het onderzoek binnen het bedrijf.															
Evaluatie fase	Evaluatie met de bedrijfsbegeleider.															

¹ Literatuur: **Praktisch projectmanagement 1** (2001).

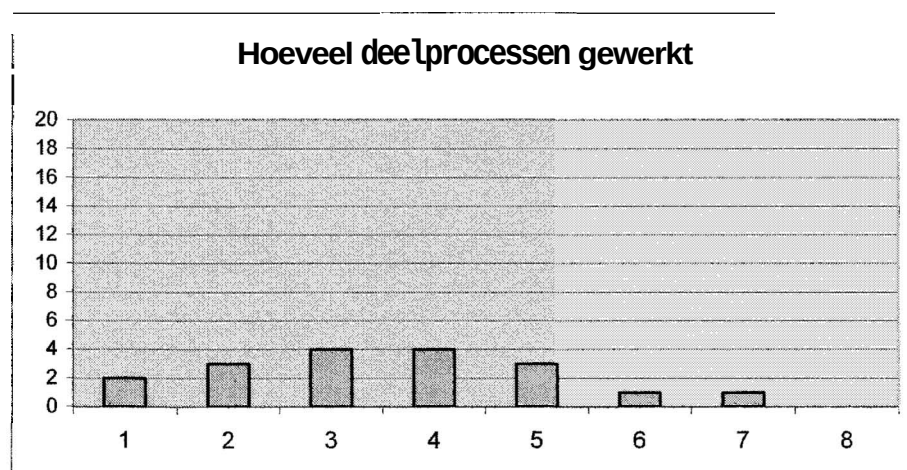
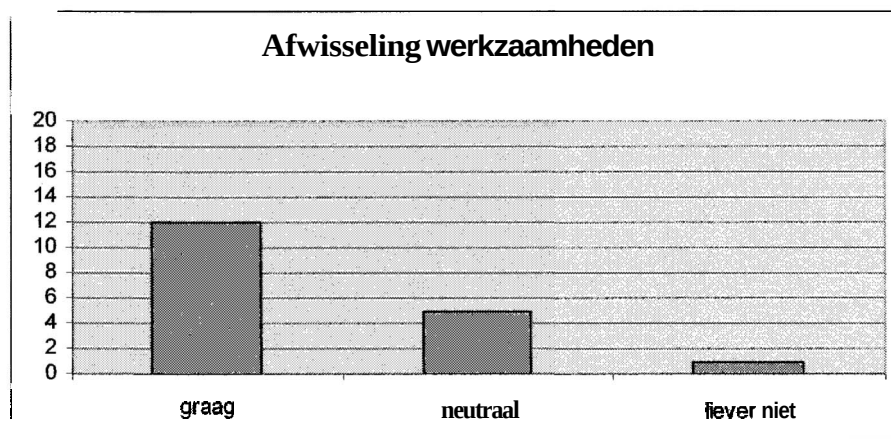
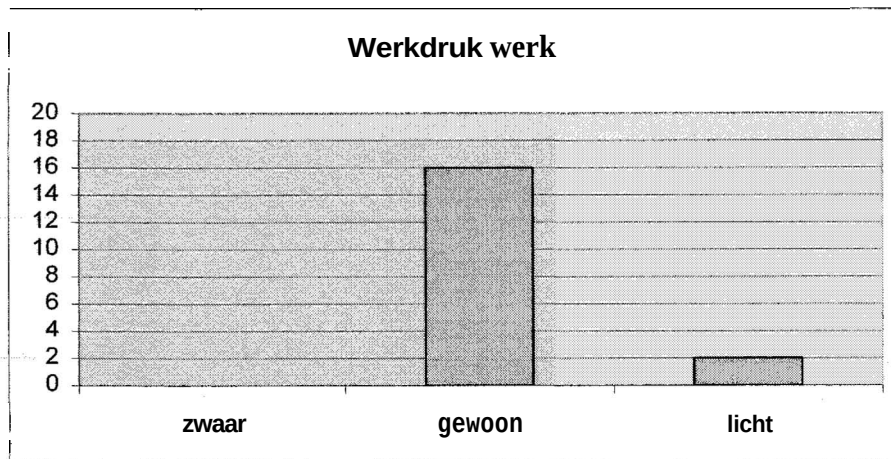
Bijlage 4: Visgraatdiagram.



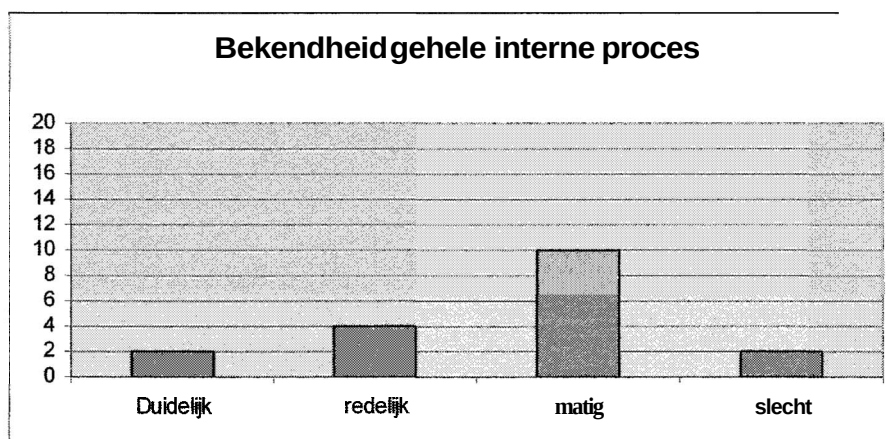
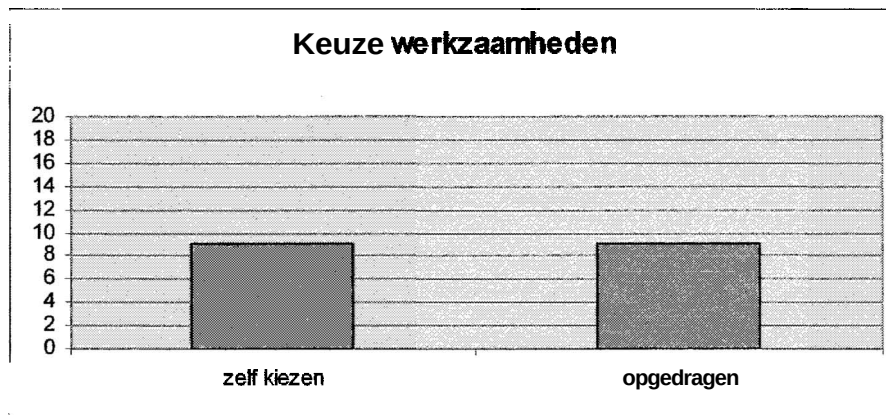
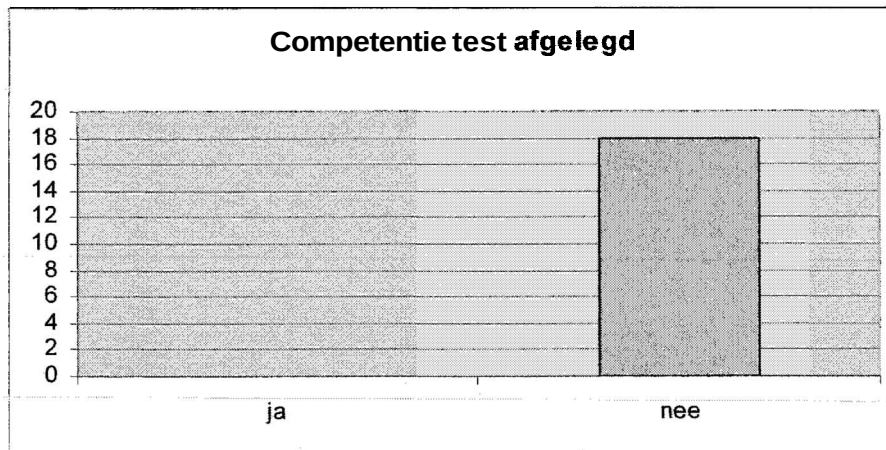
Bijlage 5: Enquête.



Bijlage 5: Enquête (2).



Bijlage 5: Enquête (3).



Bijlage 6: Procesomschrijving.

proces	sorteer-en overslagcentrum	huidige situatie
deelproces binnenkomst		
input	werkzaamheden	output
post (pallets / rolcontainers)	stap 1 algemeen order zoeken in promo checken op meerdere sessienummers controleren of alle sessienummers aanwezig zijn - Nee, contact met LAM.	voorgesorteerde post (pallets)
	stap 2 ingangscntrole bestand aanmaken in access 1> juiste slag invullen 2> naam mailing / klant invullen (kopieren uit promo) 3> datum (automatisch aangemaakt. 4> ordernummer 1 invoeren 5> sessienummers noteren (meerdere nummers in opmerking veld invullen) 6> opgegeven oplage uit promo invullen 7> opgegeven stuks gewicht invullen 8> per transporteenheden totaal gewicht invullen 9> transport eenheid invullen 10> transport verpakking invullen 11> stuks gewicht invullen 12> ontvangst begeleidings formulier invullen voor de ingangscntrole	ongesorteerde post (pallets i rolcontainers)
	stap 3 postbussen 1> postbussen sorteren naar order. 2> postbussen tellen (bij grote hoeveelheden wegen om de juiste aantallen te bepalen) 3> aantal postbussen invoeren in ingangscntrole bestand 4> oplage controleren of het 100% is - Marge van 2% is toegestaan	ongedeerde post (pallets / rolcontainers)
	duitse post mbf 1> splitsen in E, G, parcel en postbussen	duitse post mbf
	voorgesorteerde post 1> blaadje schrijven met select vracht codes en op pallet feggen	postbussen

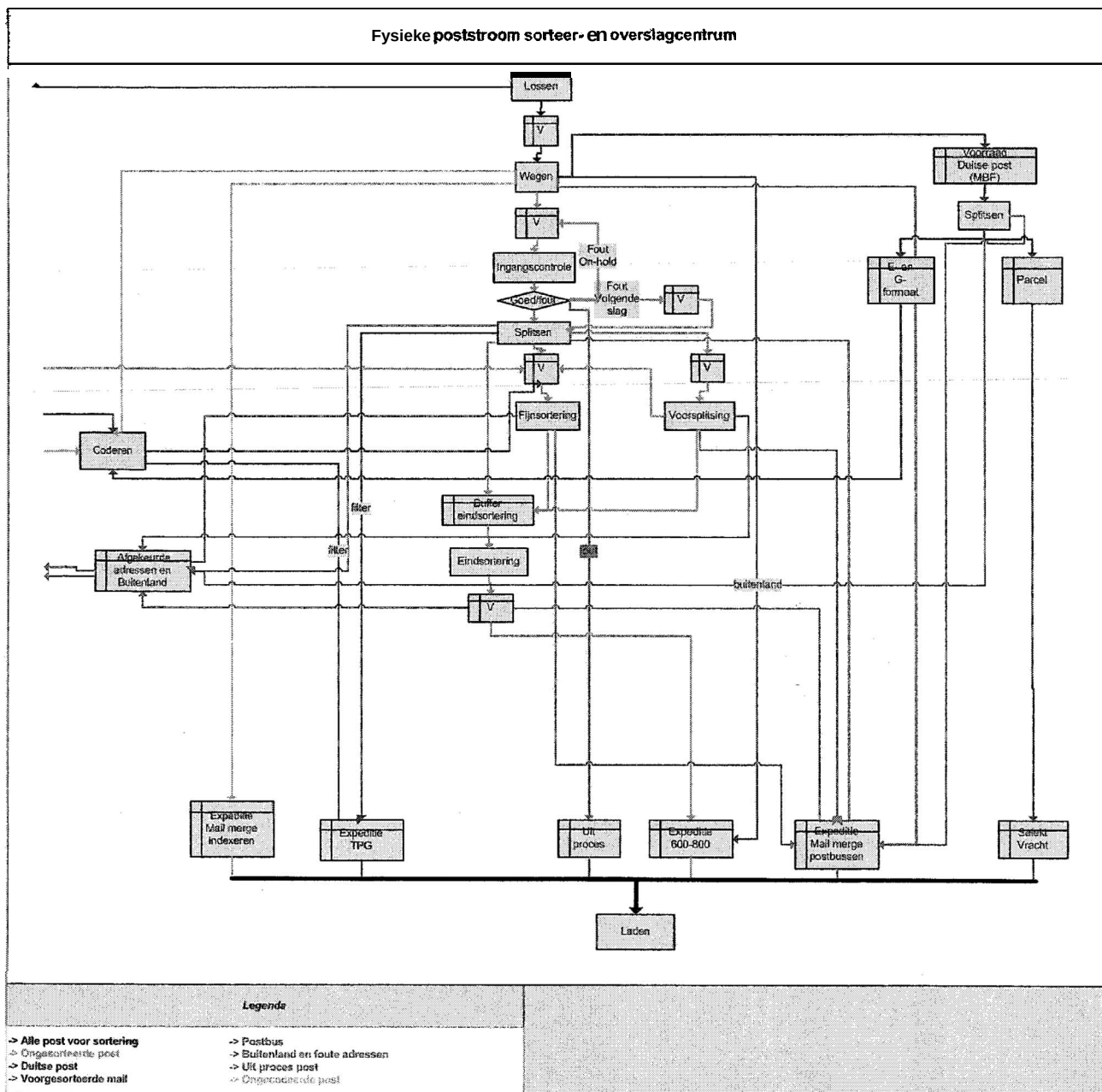
Bijlage 6: Procesomschrijving (4).

proces sorteer-en overslagcentrum huidige situatie		
deelproces voorsplitsing		
input	werkzaamheden	output
Ongesorteerde post Met bundels of bakken (pallets / rolcontainers) rolcontainers	Stap 1 algemeen 1> 2 opstellingen opbouwen van rolcontainers voor: - de 7 hoofd sorteer opstellingen - de bonte bundels - de postbussen - buitenland en foute adressen - (1 opstelling voor bundels en 1 opstelling voor bakken) 2> handgeschreven blaadjes in rolcontainer plakken met inhoud aanduiding. Stap 2 voorsplitsen bundels 1> bundels checken op: - depo code - bonte bundel - postbussen - buitenland en foute adressen 2> bundels plaatsen in de juiste container. Voorsplitsen bakken 1> bakken checken op - depo code - bonte bundel - postbussen - buitenland en foute adressen 2> bakken plaatsen in de juiste container. Stap 3 restafval Restafval splitsen in: - pallets (opstapelen naar soort pallet) - karton - plastic	gesorteerde post naar hoofd sorteer opstelling (rolcontainers) postbussen (rolcontainer) bonte bundels (rolcontainer) buitenland en foute adressen (rolcontainer) plastic en karton stappels pallets

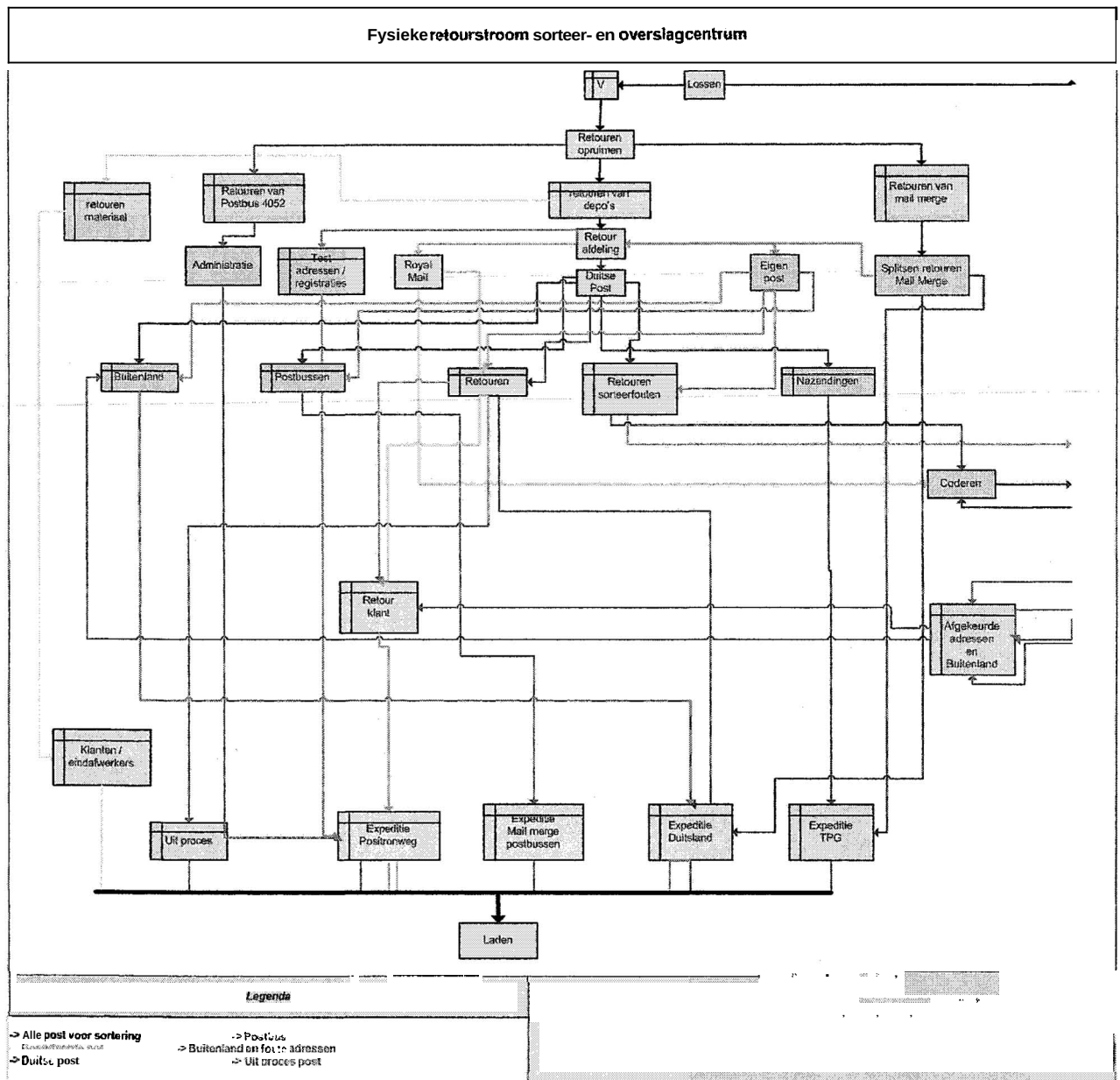
Bijlage 6: Procesomschrijving (5).

proces	sorteer-en overslagcentrum	huidige situatie
deelproces fijnsortering		
input	werkzaamheden	output
ongesorteerde post (bonte bundels) met bundels of bakken (pallets / rolcontainers) sorteerfouten in bakken (duitse rolcontainer)	stap 1 bontebunels / bonte bakken 1> bundels open maken en storten in de juiste stortbak 2> insorteren naar depo 3> leeghalen van depovakjes in kleine plastic bakken 4> bakken plaatsen op rollerband sorteerfouten 1> bakken storten in de juiste stortbak 2> insorteren naar depo 3> leeghalen van depovakjes in kleine plastic bakken 4> rood briefje met aanduiding sorteerfout in bak leggen 5> bakken plaatsen op rollerband stap 2 controle 1> bakken op de band controleren: - rustige dagen 100% controle - drukke dagen 33% controle stap 3 voorsplitsen bakken 1> plastic bakken voorsplitsen in de 7 hoofd sorteer groepen 2> aantal bakken tellen per voorgesplitste rolcontainer 3> aantallen noteren stap 4 restafval restafval splitsen in: - pallets - karton - plastic postbussen -> verzamelen in container buitenland en foute adressen -> verzamelen in grote bakken	gesorteerde gast naar hoofd sorteer opstelling (rolcontainers) postbussen (rolcontainer) buitenland en foute adressen (rolcontainer) plastic en karton pallets

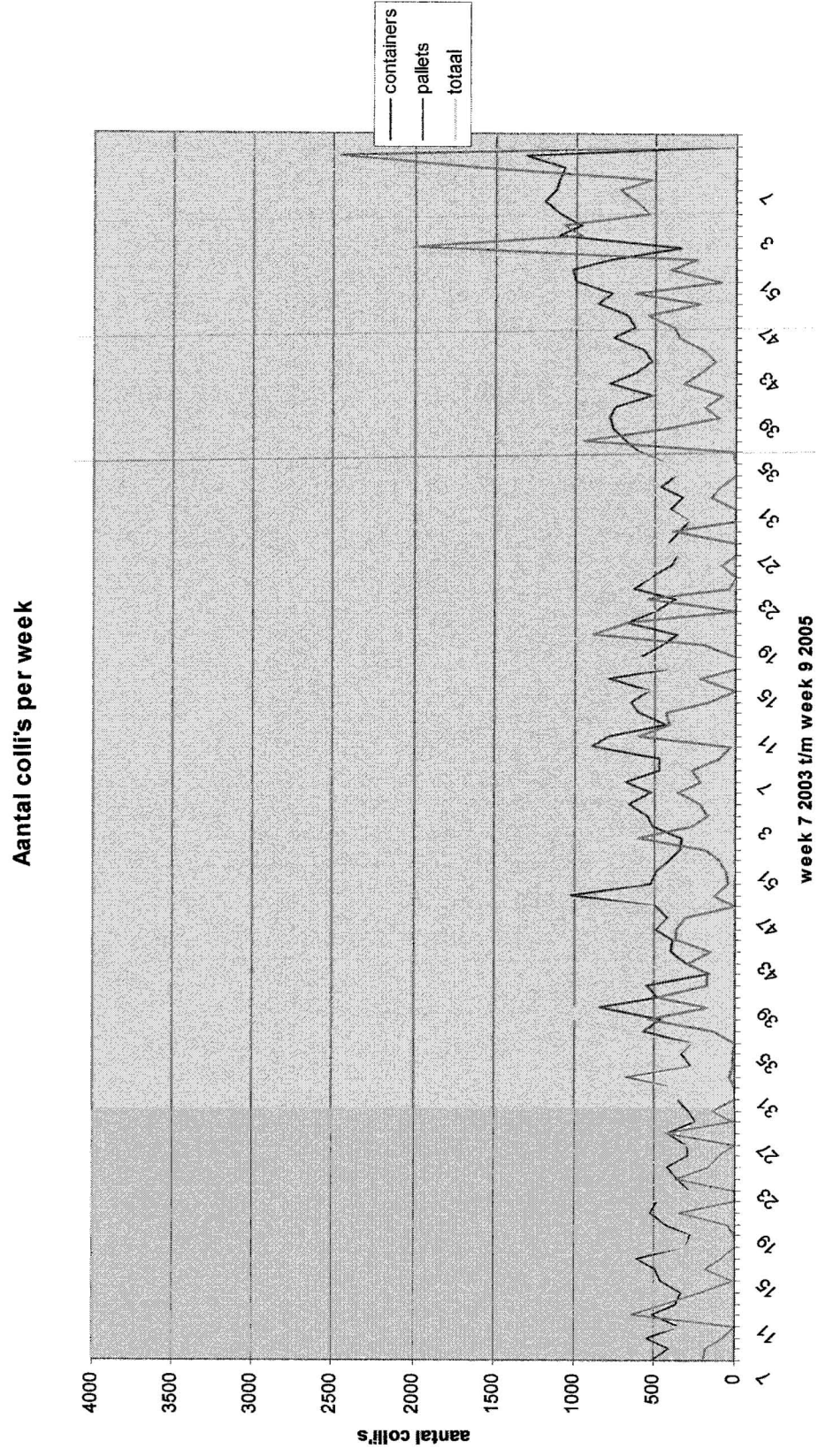
Bijlage 7: fysieke poststroom sorteer- en overslagcentrum.



Bijlage 7: Fysieke retourstroom sorteer- en overslagcentrum (2).



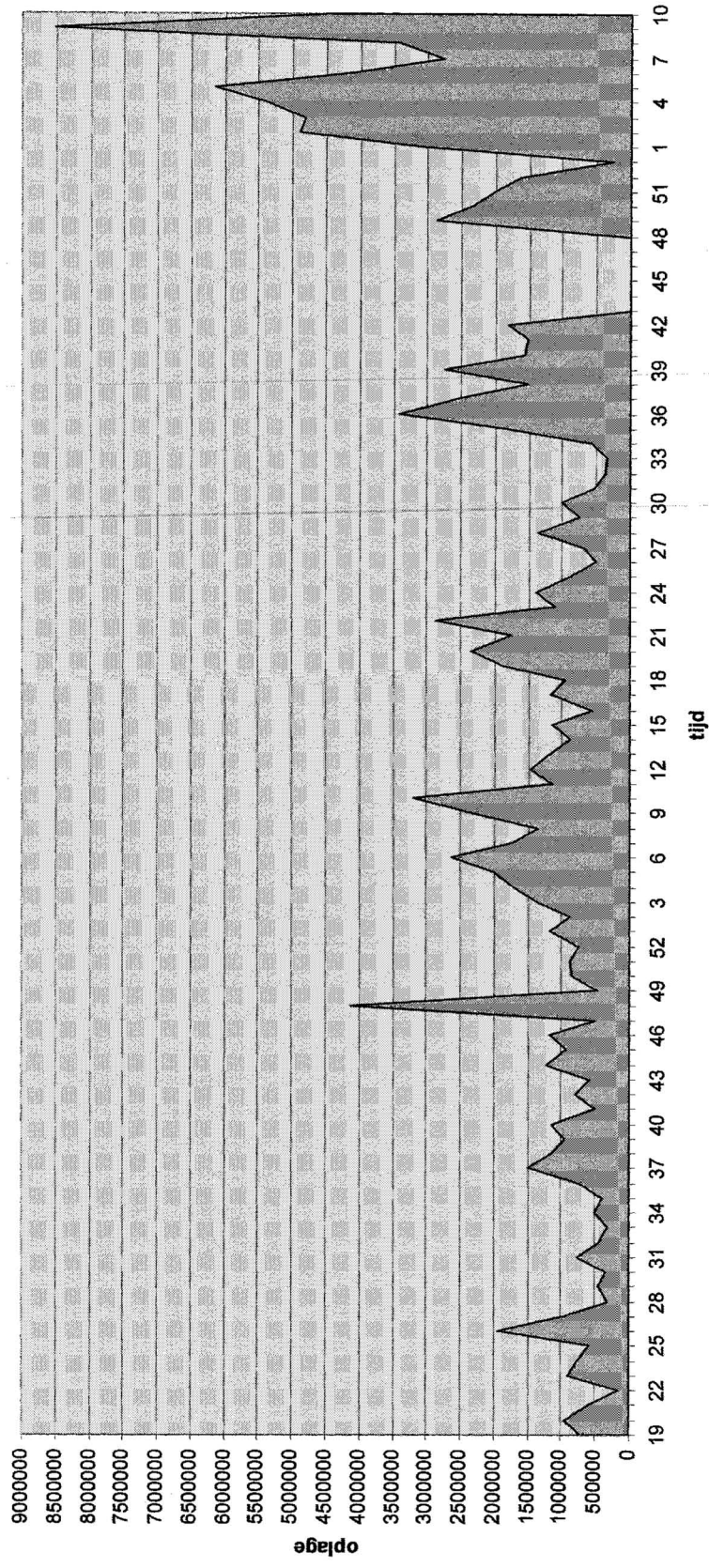
Bijlage 8: Historie gegevens¹



¹ Bron: Databestand SMN.

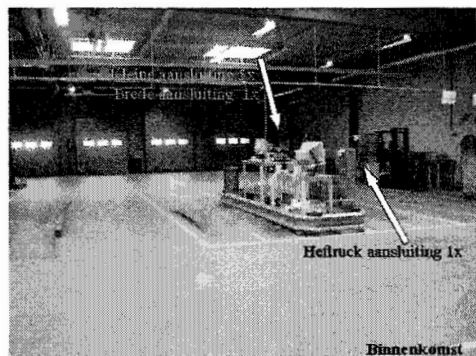
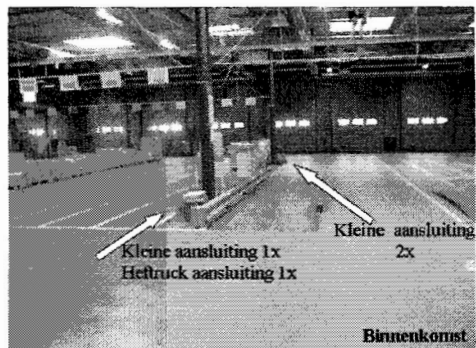
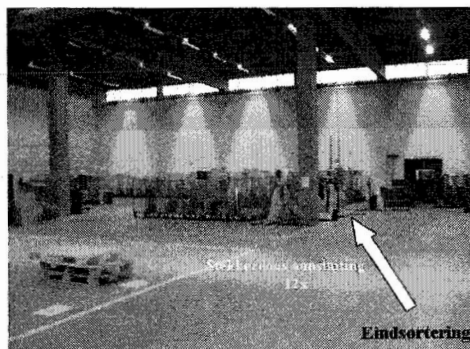
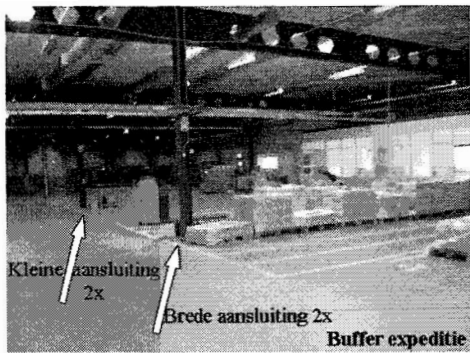
Bijlage 8: Historie gegevens (2)².

Oplage overzicht per week



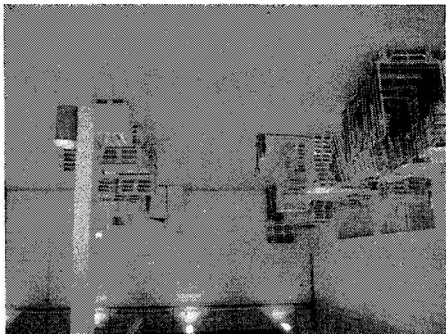
² Bron: Databestand SMN.

Bijlage 9: Locatie oplaadpunten.

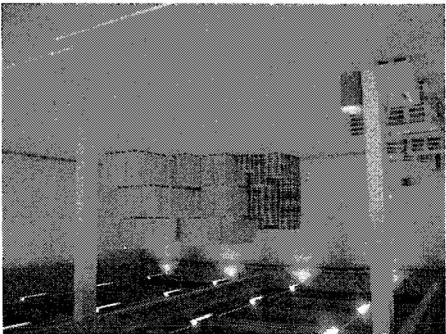


Bijlage 10: Blijvende opslag.

B1



B2



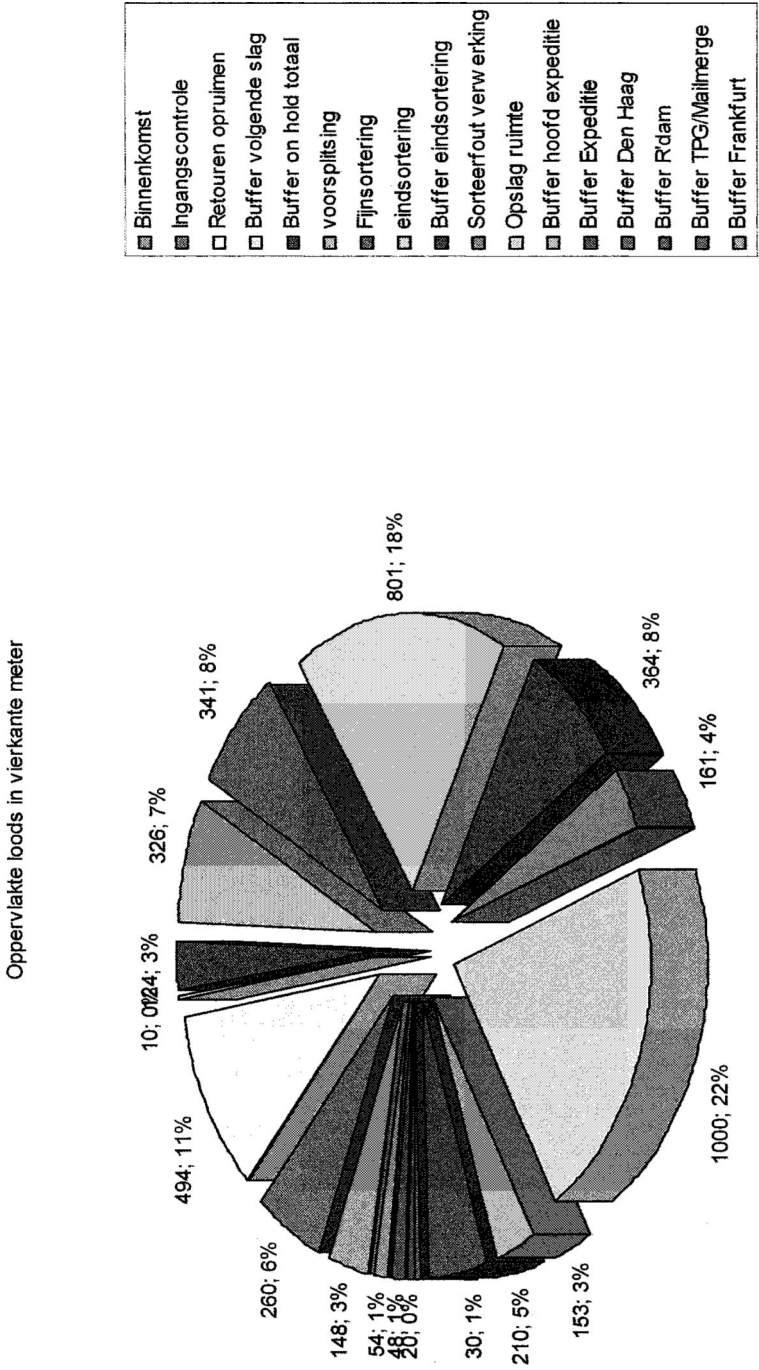
B3



B4

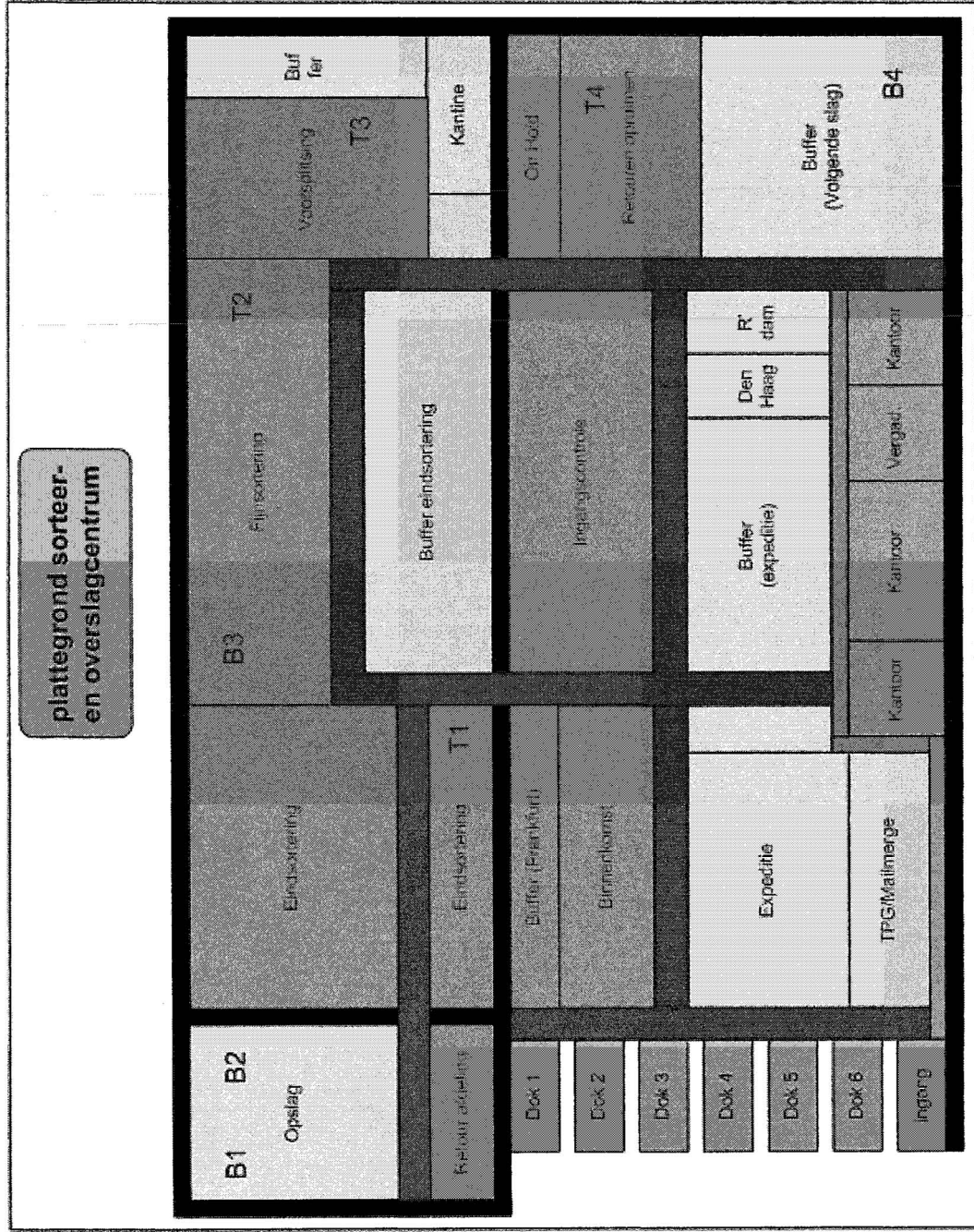


Bijlage 11: Cirkeldiagram ruimteverdeling SOC.



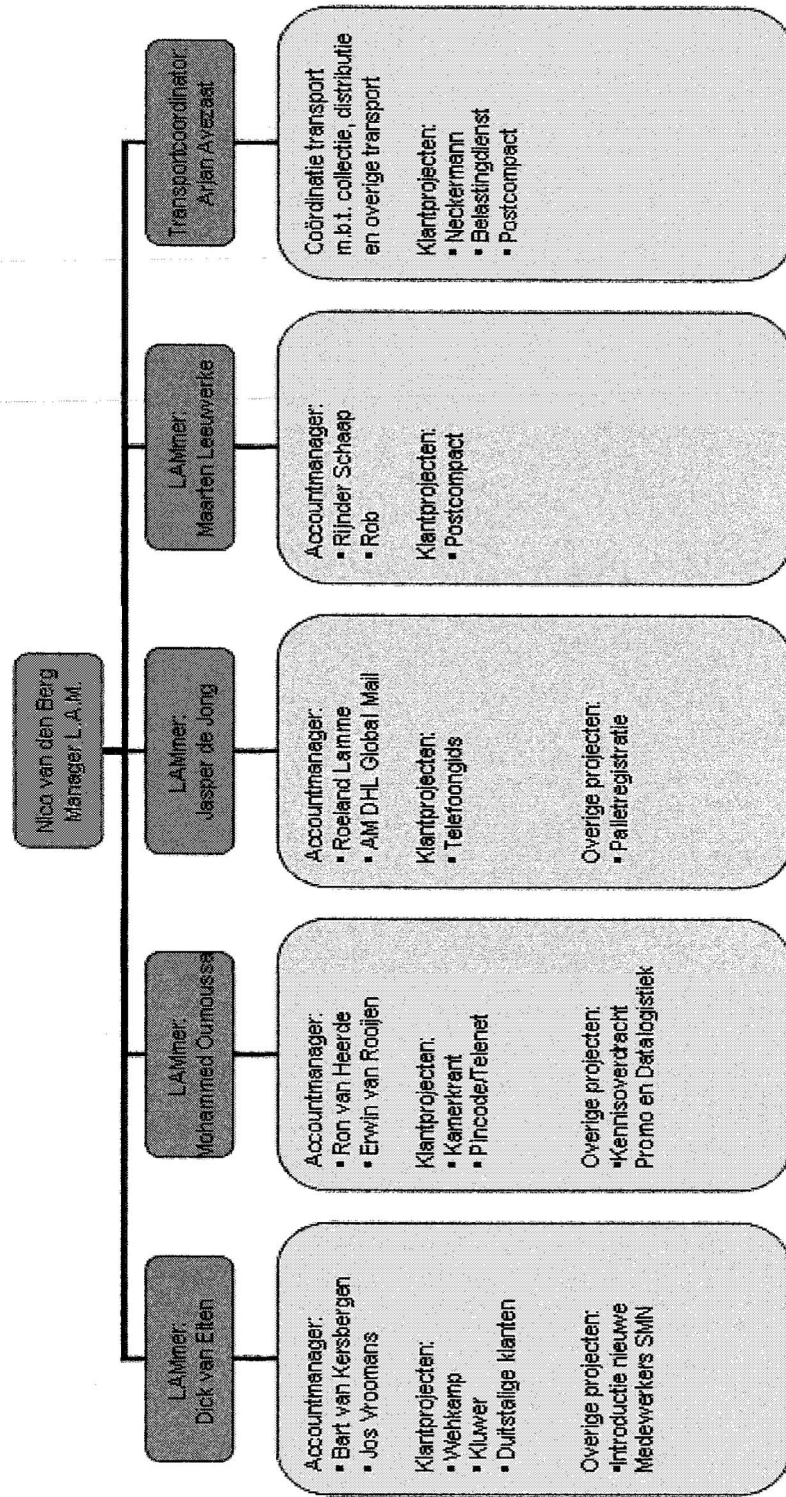
*Per punt wordt de ruimte weergegeven in vierkante meter in procenten van het totaal.

Bijlage 12: Plattegrond sorteer- en overslagcentrum.



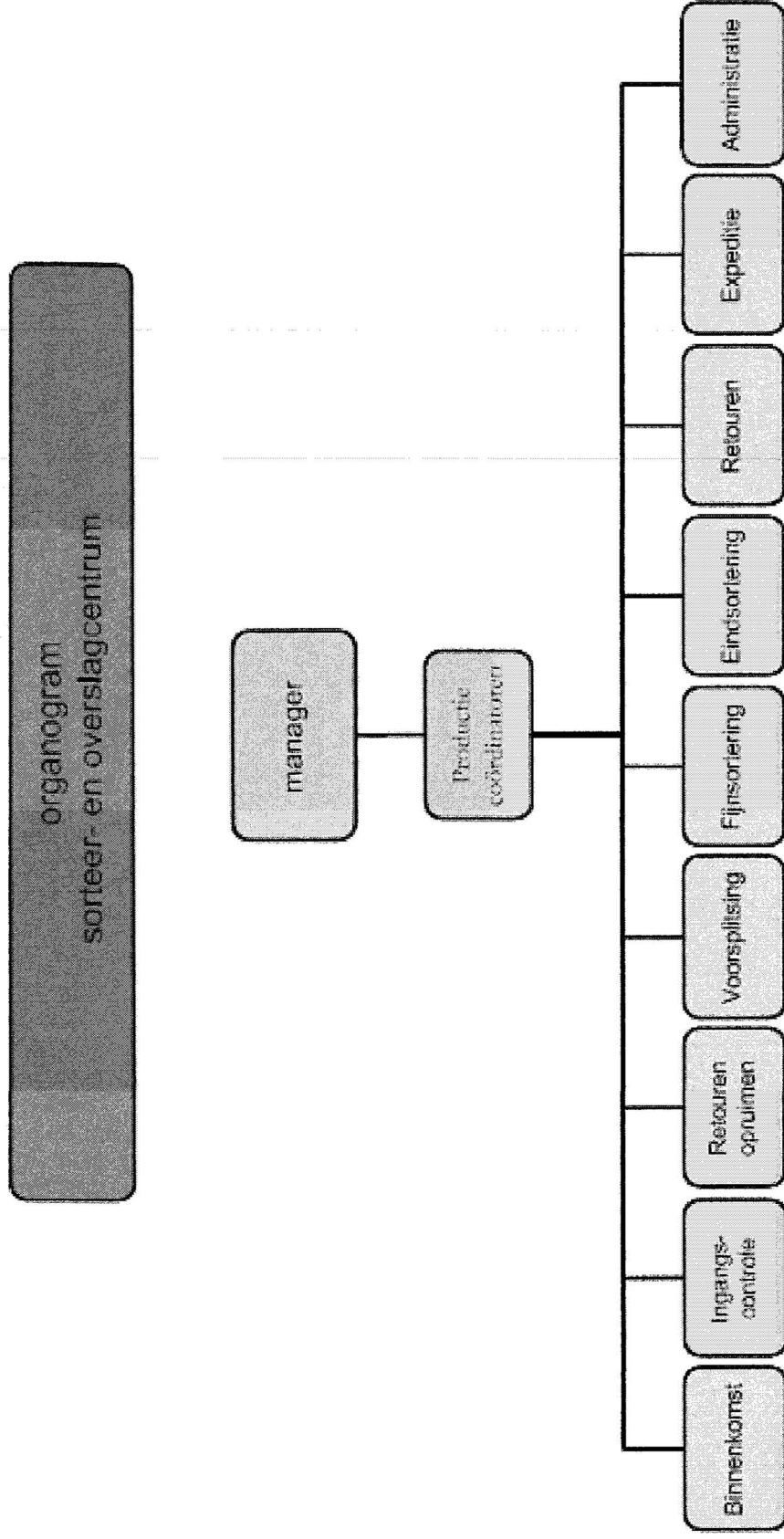
Bijlage 13: Organogram logistiek account management¹.

LAM afdeling



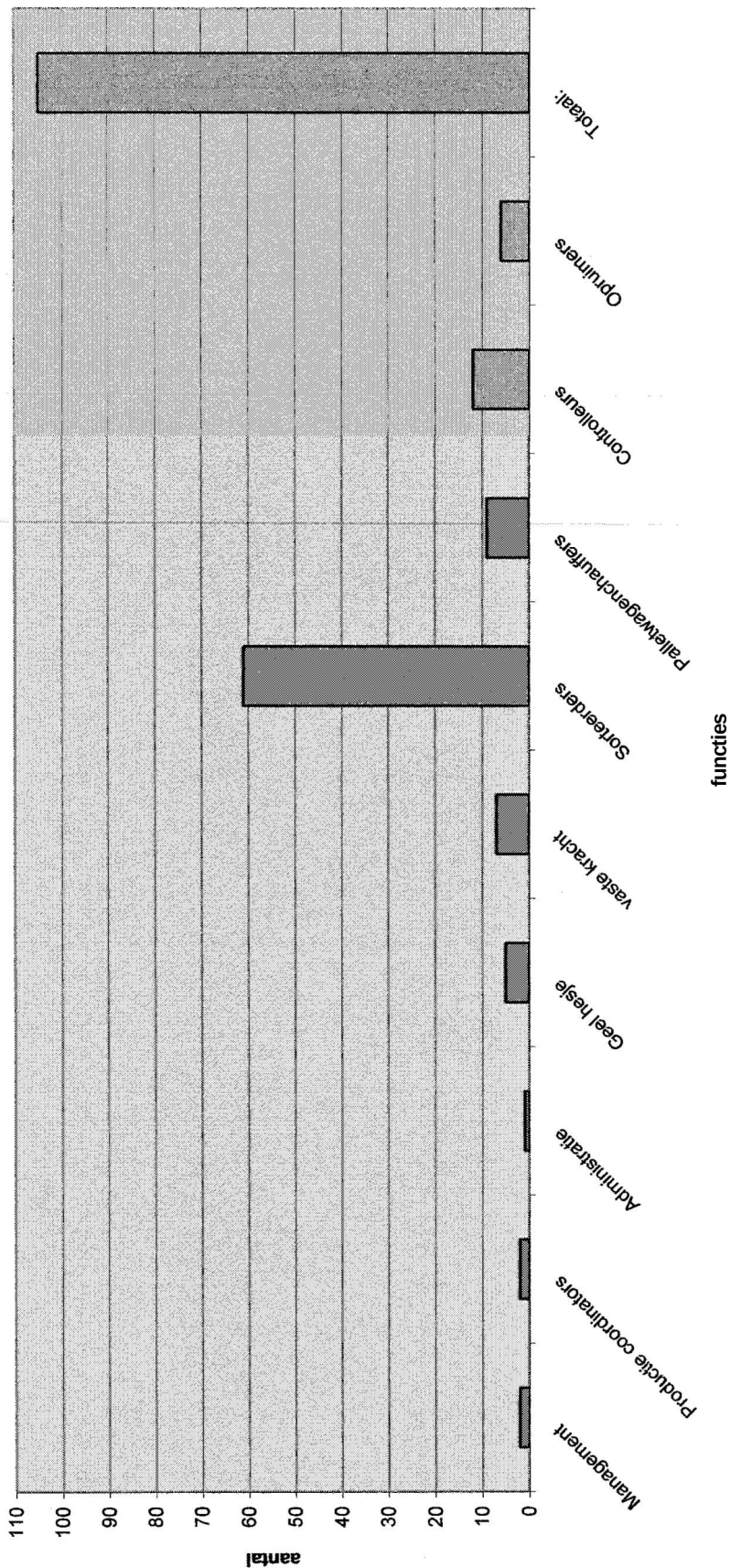
¹ Bron: Databestand SMN.

Bijlage 14: Organogram sorteer- en overslagcentrum.

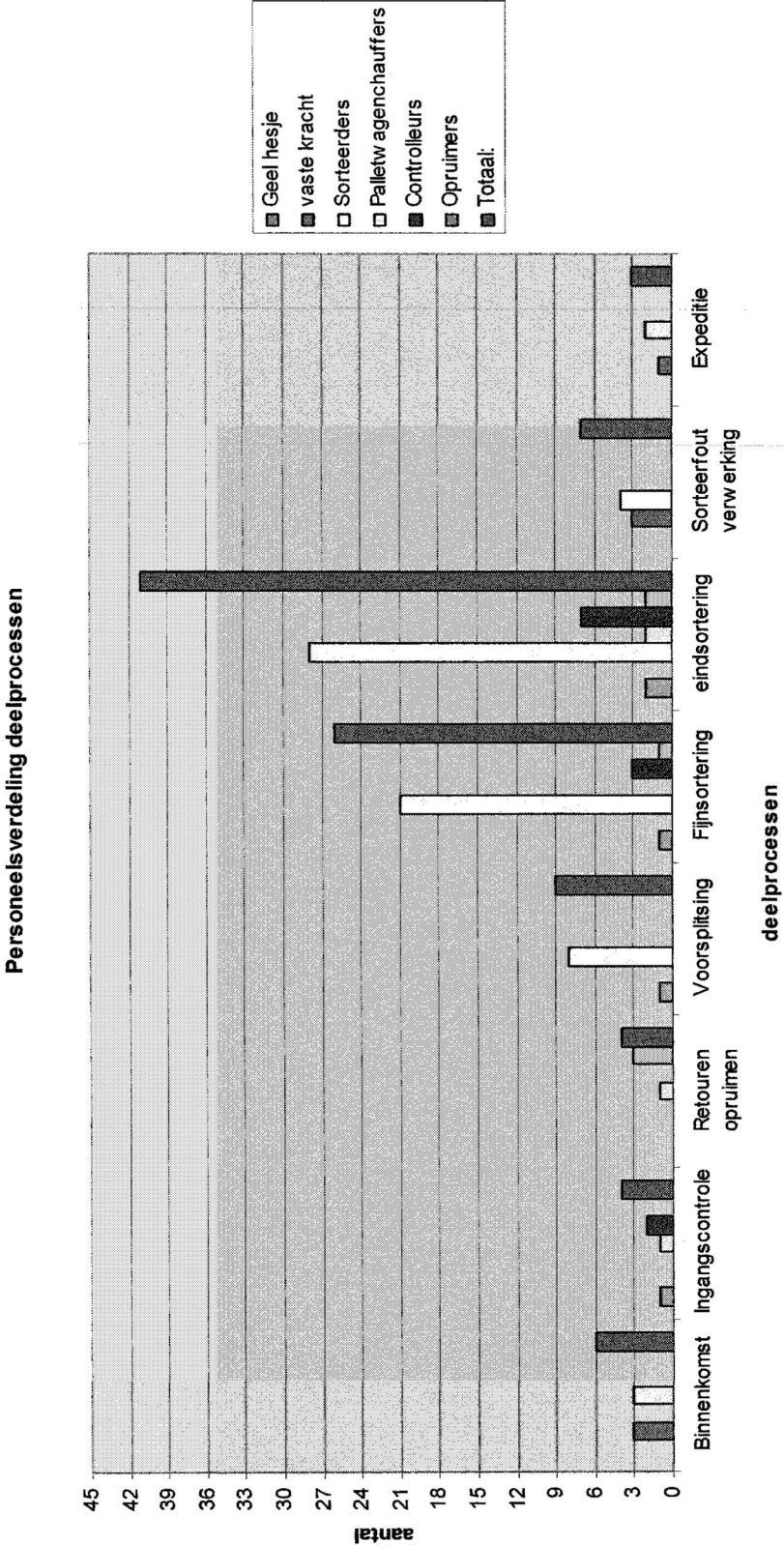


Bijlage 15: Personeelsverdeling SOC naar functie.

Personeelsverdeling SOC naar functie

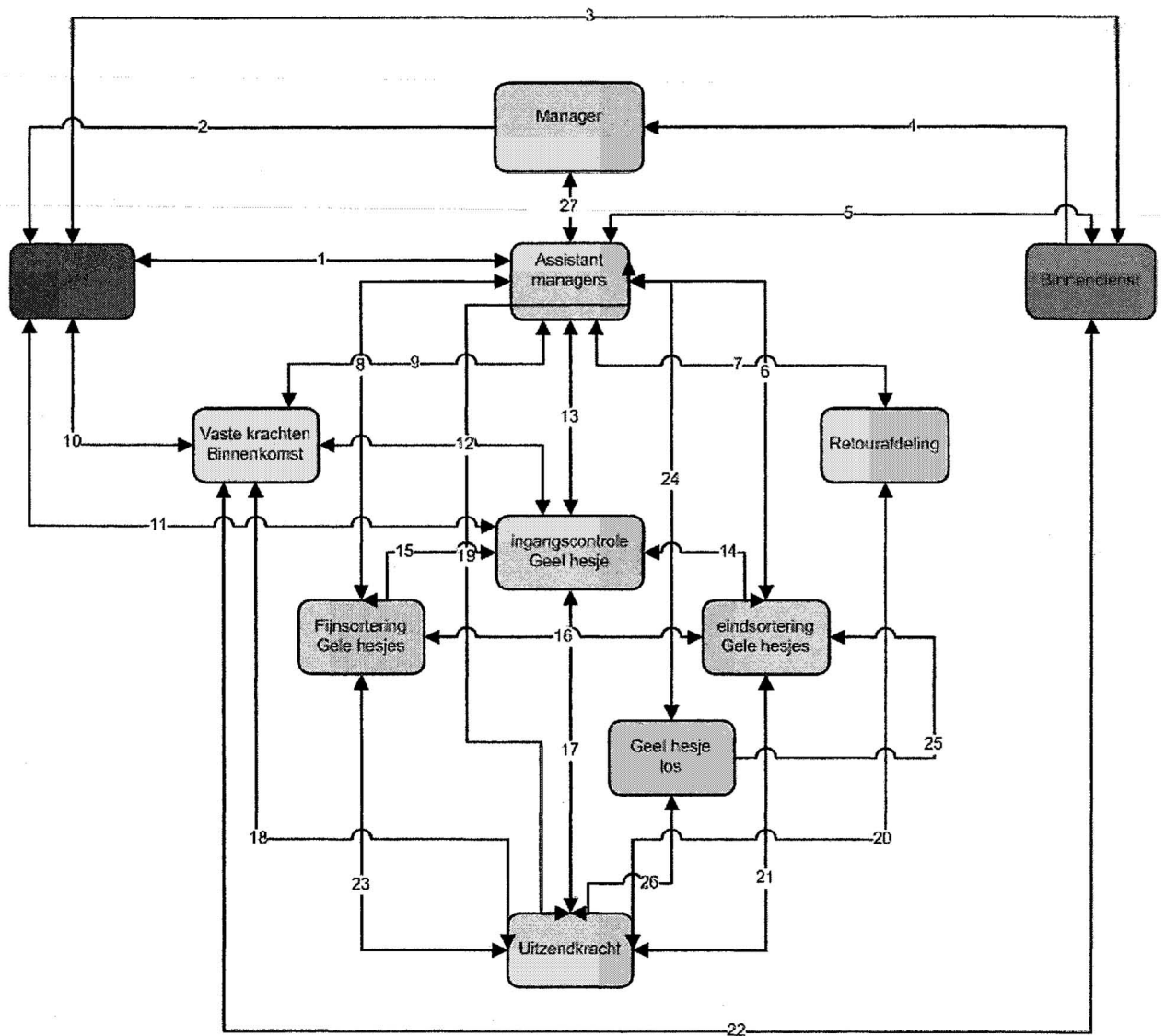


Bijlage 16: Personeelsverdeling naar deelproces.



Bijlage 17: Communicatiestromen.

**Communicatiestromen
(exclusief overleg)**



Bijlage 18: Informatiestroom via de communicatielijnen.

1. Tussen productiecoördinatoren en LAM.

- o Wat voorgesorteerde opdrachten zijn.
- o Bij afwijkende/ onbekende opdrachten.
- o Als er nog grote opdrachten niet in promo staan.
- o Afhaalopdracht vanuit LAM voor de volgende dag.
- o Herstelwerkzaamheden.
- o Oplage niet compleet, splitsen.

2. Manager HUB naar LAM.

- o Grote bijzonderheden van opdrachten.

3. Tussen BIDI en LAM.

- o Verwerking van **buitenlandse** post.
- o Als er bijzonderheden zijn van een opdracht. BIDI geeft dat door aan ingangscontrole.
- o Splitsen van een opdracht, bij **bijzonderheden opdracht**. Anders **niet**.

4. BIDI naar manager.

- o Speciale opdrachten, waar grote bijzonderheden mee **zijn**.

5. Tussen BIDI en productiecoördinatoren.

- o Herstelwerkzaamheden wel of niet herstellen. Beslissing ligt bij binnendienst.
- o Slechte aflevering.
- o Als opdrachten niet binnen gekomen zijn.
- o Oplage tekorten.

6. Tussen geel hesje eindsortering en productiecoördinatoren.

- o Sturing.
- o Prioriteiten volgorde postsortering.
- o Extra klussen bij te weinig werkzaamheden.
- o Wel of niet eerder naar huis sturen.
- o Problemen met uitzendkrachten bespreken.
- o Materiaal problemen.
- o Werkwijze proces.

7. Tussen productiecoördinatoren en retourafdeling.

- o Interne beslissingsbevoegdheid retourafdeling.

Bijlage 18: Informatiestroom via de communicatielijnen (2).

8. Tussen gele hesjes ~~fijnsortering~~ en productiecoördinatoren.

- o Voortgangproces.
- o Twijfel bestemming opdracht.
- o Prioriteit van post ~~verwerking~~.
- o Hoeveelheid kasten die in gebruik worden genomen.
- o Als er herstelwerkzaamheden gedaan moeten worden.
- o Extra opstelling ~~voorsortering~~, of afbreken opstelling.
- o Problemen met ~~uitzendkrachten~~ bespreken.
- o Werkwijze proces.

9. Tussen productiecoördinatoren en vaste kracht binnenkomst.

- o Aangeven als er een directe **uitvoering** van prioriteit opdrachten is.
- o Rij afwezigheid en soms **ook** bij aanwezigheid.
 - o Als er een fout wordt geconstateerd bij binnenkomst.
 - Niet in promo.
 - Fout in gewicht.
 - Sessienummer niet compleet.
 - o Als er iets fout is met de stuksniveau.
 - o Slechte ~~aanlevering~~.
 - o Ongecodeerde opdrachten.
 - o Wijzigingen in ~~uitgangsformulier~~.

10. Tussen LAM en vaste kracht binnenkomst.

- o Als er een fout wordt geconstateerd bij binnenkomst
 - o Niet in promo.
 - o Fout in gewicht.
 - o ~~Sessienummer~~ niet compleet
- o Opdrachten voor verkeerde slag binnengekomen.
- o Als er iets fout is met het stuksniveau.
- o Slechte ~~aanlevering~~.
- o Ongecodeerde opdrachten.
- o Wijzigingen in ~~uitgangsformulier~~.

11. Tussen ingangscontrole geel hesje naar LAM.

- o Als ~~er~~ een te hoge fout percentage is geconstateerd.
- o Als er iets fout is met de stuksniveau.
- o Wat de ~~oplossingen~~ / ~~beslissingen~~ zijn voor fout
- o Wijzigingen in filter voor Duitse post.

Bijlage 18: Informatiestroom via de communicatielijnen (3).

12. Tussen vaste krachten binnenkomst en geel hesje ingangscontrole.

- o Doormiddel van een blaadje aangeven wat de status van een opdracht is.
- o Bij onduidelijkheden.

U. Tussen productiecoördinatoren en geel hesje ingangscontrole.

- o Bij grote hoeveelheden, waar veel hersteluren in gaat zitten.
- o Als ~~er~~ een te hoge fout percentage is geconstateerd.
- o Als er iets fout is **met** de ~~stuks~~niveau.
- o Wat de oplossingen / beslissingen zijn voor fout.
- o Oplage **niet** compleet, wel of niet door.

14. Tussen geel hesje eindsortering en geel hesje ingangscontrole.

- o Hoeveel opdrachten er nog binnenkomen.
- o Extra personeel voor grote controle opdrachten.

15. Tussen gele hesjes fijnsortering en geel hesje ingangscontrole.

- o Informatie over vrijgegeven opdracht.
- o Wanneer en hoeveel bonte bundels nog komen.
- o Uitvoering herstelwerkzaamheden.
- o Keuze ~~richting~~ van post.

16. Tussen geel hesje eindsortering en gele hesjes fijnsortering.

- o Verdeling personeel.
- o Meldingen **maken** bij foute voorsplitsing of fijnsortering.
- o Overleg of pallets naar voorsplitsing gaan.

17. Tussen geel hesje ingangscontrole en uitzendkrachten.

- o **Geel** hesje is aanspreekpunt.
- o Werkinstructies.
- o Aangeven **waar** pallets / rolcontainers heen moet.
- o Aangeven wat gecontroleerd moet worden en de uitslag doorgeven.

18. Tussen vaste krachten binnenkomst en uitzendkrachten.

- o Wat gelost en geladen kan worden.
- o Wat gewogen kan worden.
- o **Waar** het neergezet moet worden.

Bijlage 18: Informatiestroom via de communicatielijnen (4).

19. Tussen uitzendkrachten en productiecoördinatoren.

- o Aan- en afmelden.
- o Vragen om werk voor door de week.
- o Bij incidenten, probleemgesprekken.

20. Tussen vaste kracht retourafdeling en uitzendkrachten.

- o Uitleg werkzaamheden.
- o Sturing.

21. Tussen gele hesjes eindsortering en uitzendkrachten.

- o Geel hesje is aanspreekpunt.
- o Werkinstructies.
- o Verdeling uitzendkrachten.
- o Sturing werkzaamheden.

22. Tussen BIDI en vaste krachten binnenkomst.

- o Als BIDI informatie wilt weten **over** de **aankomst** van een opdracht.
- o Bijzonderheden opdracht in **opmerking** veld invoeren **ingangsformulier**.

23. Tussen geel hesje fijnsortering en uitzendkrachten.

- o Geel hesje is aanspreekpunt.
- o Werkinstructies.
- o Verdeling uitzendkrachten.
- o Sturing werkzaamheden.
- o Toespreken bij fouten.

24. Tussen productiecoördinatoren en geel hesje los.

- o Aan- en afmelden.
- o Kwaliteitscijfers.
- o Uren planning.
- o Huishoudklusjes.
- o Overleg voor wijzigingen in proces.
- o Informatie werkvloer naar assistent doorgeven.
- o Overleg afvoer containers naar expeditie.

25. Los geel hesje naar eindsortering.

- o Doorgeven van wijzigingen in proces.
- o Doorgeven welke **afvoer containers** naar expeditie.

Bijlage 18: Informatiestroom via de communicatielijnen (5).

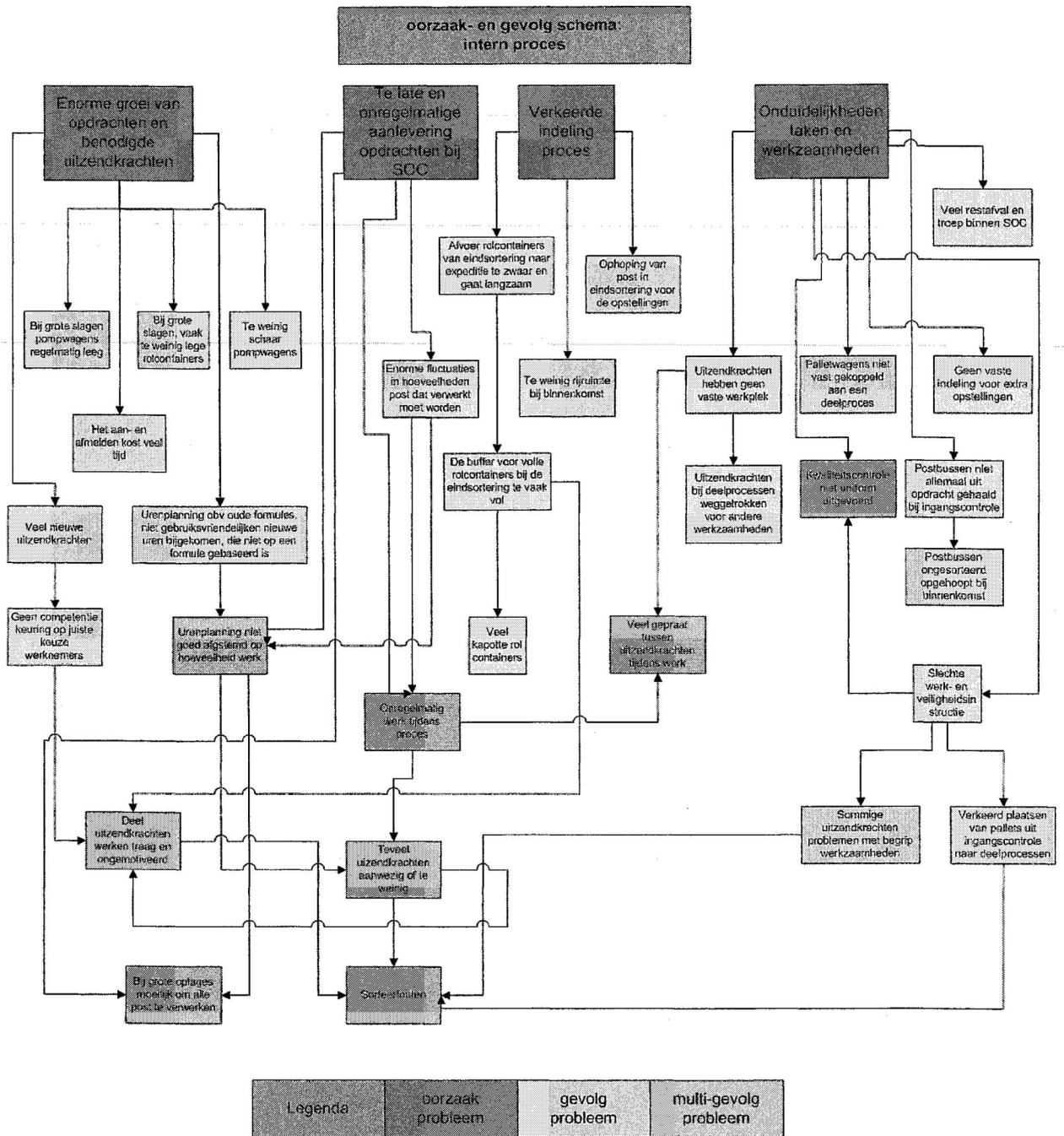
26. Tussen los geel hesje en uitzendkrachten.

- o Geel hesje is aanspreekpunt.
- o Aan- en afmelden.
- o Aanspreken uitzendkrachten op ~~naleven~~ veiligheidsaspecten.
- o Algemene uitleg proces en werkinstructies.

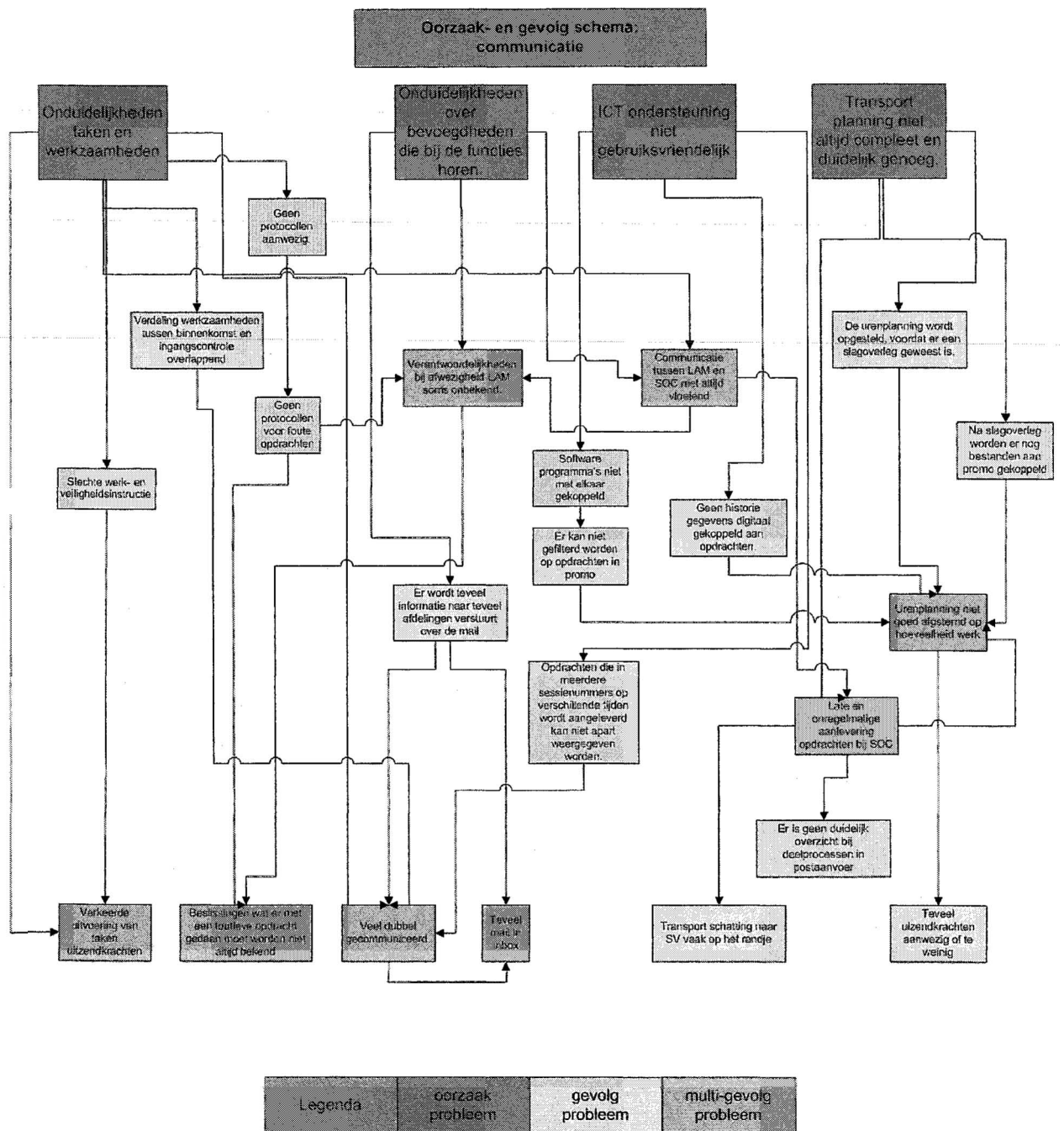
27. Tussen manager en productiecoördinatoren.

- o Planning uren.
- o Foute opdrachten.
- o Wijzigingen werkwijze proces.
- o Bijzonderheden.
- o Algemene zaken.
- o Beleidsaspecten.
- o Personele bezetting vast personeel.
- o Kwaliteit uitzendkrachten.
- o Materiaal.
- o Financiën.

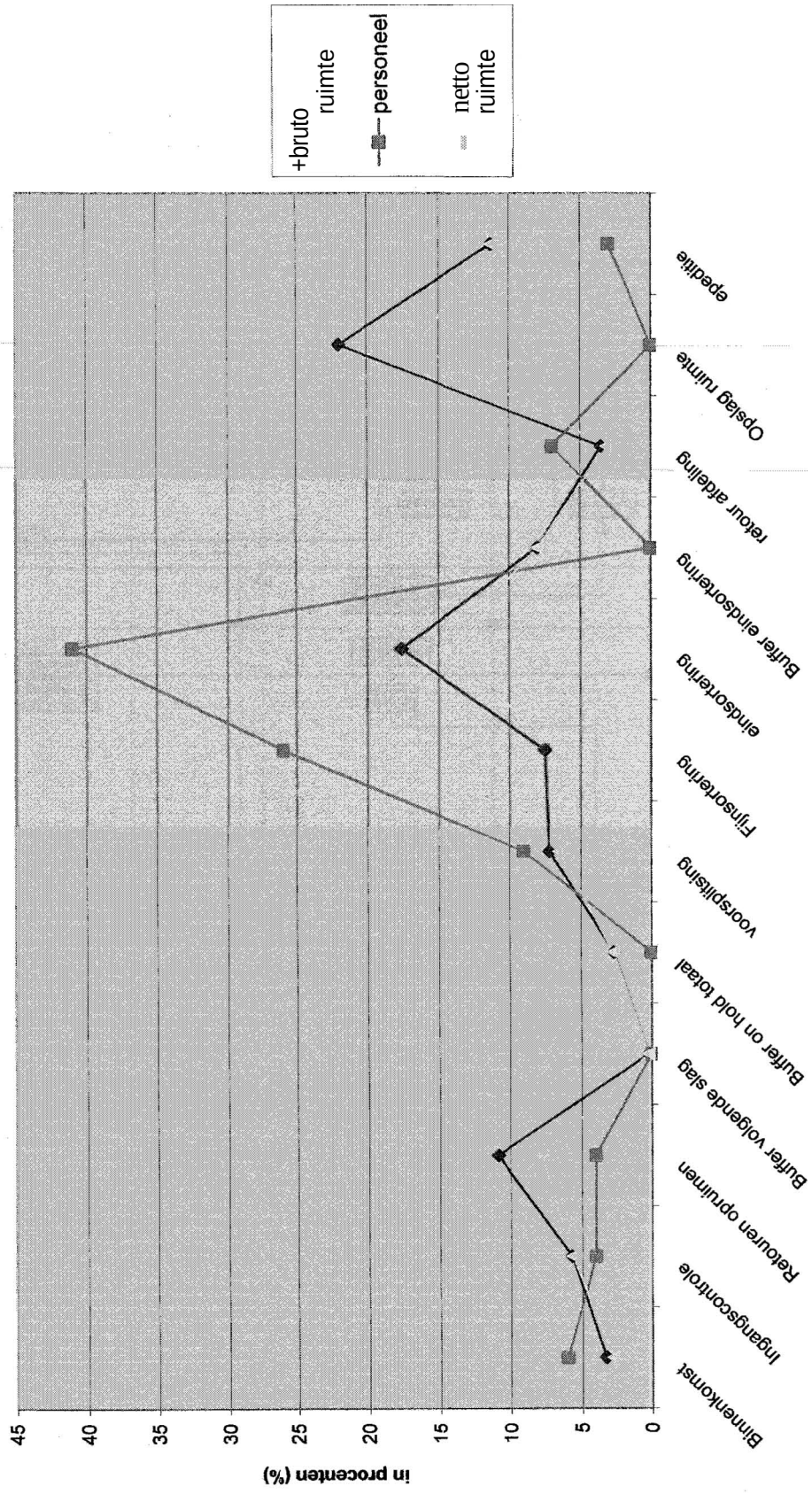
Bijlage 19: Oorzaakgevolg schema.



Bijlage 19: Oorzaakgevolg schema(2).



Bijlage 20: Ruimteverdeling versus personeelsverdeling.



Bijlage 2: Confrontatie afstudeerproject met studie.

Allereerst wil ik **aangeven** wat ik als positief **ervaren** heb tussen mijn afstudeerproject en de opleiding. Het aanpakken van problemen op een structurele wijze is vaak getraind bij de opleiding Business Engineering (BE), waardoor ik veel ervaring heb opgedaan om mijn **afstudeeronderzoek** goed aan te **kunnen** pakken. Binnen stage lopen en projecten **opstellen** worden veel aspecten behandeld die binnen het bedrijfsleven ook echt aan de orde komen. Hierdoor was ik goed voorbereid op mijn afstudeerproject.

Wat minder goed aansluit is de algemene kennis die wordt opgedaan binnen de **opleiding**. BE is een **zeer** breed georiënteerde opleiding, waardoor veel aspecten binnen het bedrijfsleven behandeld worden. Hierdoor waren naast de algemene vaardigheden maar een paar vakken welke **mij** goed ondersteunt hebben, gedurende mijn afstudeerproject, namelijk **procesmanagement**, logistiek, **verbetermanagement**, **bedrijfskunde**, **communicatie** en **financiën**. Wat BE wel sterk **maakt** is, **dat** er veel kennis **aanwezig** is van veel **onderwerpen**. Hierdoor is het mogelijk vanuit meerdere interdisciplinaire aspecten tegen een bedrijf aankijken. Het kost alleen veel tijd om gedetailleerd inzicht te **verkrijgen** van bepaalde **bedrijfsactiviteiten**.

Tijdens mijn afstudeerscriptie wordt beoordeeld op wetenschappelijke onderbouwing, zoals het koppelen aan literatuur, opzoeken en vergelijken van soortgelijke onderzoeken en deze toepassen op de huidige **problematiek**. Dit is nauwelijks behandeld tijdens mijn **studieperiode**. Alles moest goed onderbouwd worden, maar of dat gedaan werd met eigen argumenten, literatuur modellen of theorieën **maakte** destijds niet zoveel uit.

Ook de vele **trainingen** met **betrekking** tot presentaties, **gespreksvoering** en interviews hebben mij goed geholpen gedurende mijn **afstudeerperiode**. Dit heeft ertoe geleid dat ik de nodige vaardigheden goed heb ontwikkeld en dat interviews en gesprekken soepel verlopen.

Wat ik ook sterk vond binnen BE is dat goed wordt aangegeven hoeveel aspecten een rol spelen binnen organisaties. Hierdoor heb ik geleerd om breed naar problemen te **kijken**. **Dit** heeft mij ook geholpen bij mijn afstudeerproject, waarbij procesmatige, materiele, personeels en organisatorische aspecten een grote rol speelde bij de problematiek. Problemen ontstaan vaak **niet** door één **oorzaak**, maar **zijn** vaak een **combinatie** van verschillende oorzaken. Door de verscheidenheid **van bedrijfsaspecten**, wordt het bedrijfsleven interessanter.