

## ZOEK DE VERSCHILLEN

---

### *De werkelijkheid van een verkoopproces met de beschreven procedure*

BART KLUMPER EN PHILIP DA PONTE

#### **Samenvatting**

In dit artikel wordt een case study beschreven van hoe bij een specifiek MKB bedrijf de huidige verkoopprocessen van handelsgoederen eruit zien, wat het verschil is met de inhoud van de handboeken en de praktijk, welke kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te ontwerpen zijn, welke verbetermogelijkheden voor de processen te bedenken zijn en hoe het proces doelmatiger ingericht kan worden.

Het proces wordt grotendeels gedicteerd door de ERP software Baan IV, waar het onderzochte bedrijf sinds 2000 mee werkt. Na bestudering van de literatuur en de interviews met betrokken functionarissen blijkt dat de ISO handboeken en de praktijk op een tiental punten afwijken van elkaar. Eén daarvan is dat het handboek in het kader van klanttevredenheid voorschrijft dat de klant op de hoogte wordt gebracht indien een goed niet op voorraad is en dus de levertijd van één werkdag niet gehaald kan worden. In de praktijk gebeurt dat niet, het advies is om dat wel te doen en ten tijde van het schrijven van dit rapport is het advies al opgevolgd.

#### **Aanleiding tot onderzoek**

Het onderzochte bedrijf is gespecialiseerd in professionele apparatuur en is importeur, handelaar, leverancier en fabrikant van uiteenlopende producten en maatwerkoplossingen. Daarbij verzorgt het bedrijf ook het onderhoud, de reparatie en montage van de geleverde installaties. De onderneming is in het afgelopen decennium – met uitzondering van 2009 en 2010 – jaarlijks flink gegroeid. Als gevolg van de groei is een punt bereikt waarbij de organisatie uit haar voegen barst. Dit heeft onder andere zijn uitwerking op de bedrijfsprocessen, waaraan de afgelopen jaren geen aandacht is besteed. Door de jarenlange omzetting – het personeelsbestand groeide niet evenredig mee – werden ad hoc oplossingen bedacht. De ontwikkeling van bedrijfsprocessen kreeg geen aandacht. Nu de recessie heeft geleid tot een stagnering van de omzetgroei, is het tijd geworden om de bedrijfsprocessen te analyseren en meetbaar te maken zodat de ontwikkeling van bedrijfsprocessen in de toekomst niet weer stilvalt.

De directe aanleiding voor dit onderzoek is de paper ‘management van bedrijfsprocessen’ die de algemeen directeur heeft geschreven. In deze paper worden de bedrijfsprocessen en het kwaliteitsbeleid getoetst aan de huidige stand van de wetenschap en literatuur. De conclusie uit de paper luidt dat de bedrijfsprocessen van de onderneming grondig doorgelicht moeten worden, omdat in de huidige situatie processen niet efficiënt verlopen. Dit is het gevolg van de functionele organisatie van het bedrijf waarin processen in de handboeken onderbelicht of zelfs onbeschreven zijn. Het onderzoek is erop gericht de processen inzichtelijk te maken en te optimaliseren.

De weg die de algemeen directeur wil inslaan is als volgt te beschrijven: van een functioneel ingerichte organisatie naar een procesgerichte organisatie. Dat houdt in dat de leiding de organisatie niet langer ziet (en aanstuurt) als een groep van functies en afdelingen, maar als een systeem van processen en werkstromen. Een eerste stap daarbij is het inzichtelijk maken en beschrijven van de huidige bedrijfsprocessen

### **Wetenschappelijk, maatschappelijk of beroepsbelang dat dit onderzoek dient**

Het doel van dit onderzoek is de performance van de onderneming te verbeteren. Deze studie is de eerste stap in de richting van de omschakeling van een functionele organisatie naar een procesgerichte organisatie. Daarom zijn de bedrijfsprocessen en ondersteunende processen helder en scherp omschreven en kunnen ze gemonitord worden door middel van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.

### **Methodologie/ opzet van het onderzoek**

De algemeen directeur is de mening toegedaan dat in een procesgerichte organisatie processen beter te beheersen en te besturen zijn. Met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren kunnen de processen meetbaar worden gemaakt en gemonitord worden. Zo worden de processen doelgericht en doelmatig. Met de KSF's en PI's wordt voorkomen dat processen onderbelicht blijven doordat periodiek gegevens worden verzameld en geanalyseerd.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

*“Op welke wijze moeten de processen van de verkoop van handelsgoederen georganiseerd worden, zodat deze doelmatig en doelgericht zijn en voldoen aan de geldende ISO normen?”*

Het onderzoek bestaat uit de analyse van de bedrijfsprocessen van het bedrijf, op basis waarvan het advies en implementatieplan wordt geschreven. Het gaat om de processen ‘verkoop van handelsgoederen’ en ‘verkoop van specialgoederen’. De analyse van de bedrijfsprocessen is tweedelig. Als eerste wordt de literatuur van de processen onderzocht en geanalyseerd. Op basis van de literatuur wordt bepaald welke werknemers geïnterviewd worden. Het onderzoek is als volgt te beschrijven:

1. Literatuurstudie: bestudering van het kwaliteitshandboek. Wat staat er over het proces beschreven?
2. Conclusie: wat ontbreekt of is onduidelijk in de tekst van het kwaliteitshandboek?
3. Aan de hand van de conclusie: welke vragen komen bij me op? Wat weet ik nog niet?
4. Terugkoppeling met opdrachtgever: welke vragen kunnen al beantwoord worden? Welke vragen moeten daarnaast nog gesteld worden?
5. Voorbereiden interviews: welke werknemers zijn betrokken bij de procedure, wat is hun aandeel en functie?
6. Veldonderzoek: het houden van interviews. Wat gebeurt er op de werkvloer? Welke activiteiten en taken zijn te onderscheiden/ beschrijven?
7. Uitwerken van de resultaten van het veldonderzoek. Terugkoppeling naar de betrokken werknemers voor controle op de uitgewerkte activiteiten en handelingen.
8. Beschrijving van de discrepanties tussen de handboeken en de praktijk en beschrijving van de opmerkelijkheden/ conclusies.
9. Eerste aanzet voor mogelijke KSF's en PI's om aan te sturen op resultaten van de processen.
10. Terugkoppeling opdrachtgever/ werkgroep: presenteren van de procesanalyse. Bepalen waar zaken efficiënter of effectiever kunnen.
11. Opstellen van een implementatieplan voor de resultaten van stap 9 en 10.

Stap 5 en 6 kunnen in één keer gedaan worden. Belangrijk bij stap 7 is de visie van de betrokken medewerker op het proces. Ziet hij (of zij) zelf verbetermogelijkheden en hoe zien die eruit? Want de kennis van de procedures ligt bij de personen die er zelf deel van uit maken. Daarnaast is stap 8 ook van belang. Na het beschrijven van de activiteiten, moet teruggekoppeld worden aan de medewerker of hetgeen op papier staat ook daadwerkelijk klopt met de praktijk.

Belangrijk bij de literatuurstudie (stap 1 en 2) is om zorgvuldig de teksten uit het kwaliteitshandboek (eventueel met aanvulling van de Administratieve Organisatie) en het handboek kwaliteitsprocedures te doorzoeken en daaruit conclusies te trekken. De afdelingen zijn in het kwaliteitshandboek opgedeeld in hoofdstukken. Daardoor is de informatie over bijvoorbeeld het proces ‘verkoop van handelsgoederen’ verspreid te vinden in het handboek en moet het hele handboek doorgespit worden om zo een beeld te vormen van het proces en de deelnemers.

### Theoretische achtergrond/ informatie met verwijzingen naar de literatuur

Het bedrijf heeft in 1994 het ISO certificaat gehaald en bezit deze nu nog steeds. De ISO norm schrijft voor dat een onderneming een kwaliteitsbeleid volgens de ISO richtlijnen opstelt. Onderdeel daarvan zijn de kwaliteitshandboeken. Het onderzochte bedrijf heeft twee van dergelijke handboeken, te weten: het *Kwaliteitshandboek 2000* en het *Handboek kwaliteitsprocedures*. Deze handboeken zijn de leidraad tijdens het onderzoek.

Het *Kwaliteitshandboek 2000* is opgesteld in het jaar 2000 (vandaar de naam) om te voldoen aan de ISO 9001:2000 norm. Naast dit handboek kent het bedrijf het *Handboek kwaliteitsprocedures*. Deze bevat de uitwerking van de normen van de ISO 9001 richtlijnen en is voor het laatst bewerkt in 2010. De inhoud van beide handboeken, maar met name het *Kwaliteitshandboek 2000*, geeft in grote lijnen weer wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TBV's) van de afdelingen en functies zijn. Probleem is echter dat het kwaliteitshandboek meer dan tien jaar oud is en de TBV's van verschillende functies en afdelingen niet meer kloppen. Bovendien is het handboek kwaliteitsprocedures in 2010 voor het laatst bewerkt en klopt ook de informatie uit dat handboek niet meer met de praktijk. Dus het is niet bekend hoe de processen er precies uitzien.

De bedrijfsprocessen zijn min of meer gelijk aan de drie hoofdactiviteiten. De hoofdactiviteiten bedragen de *verkoop van handelsgoederen*, de *verkoop van specialgoederen* en *service en onderhoud*. Zoals al eerder opgemerkt heeft dit artikel betrekking op één van deze drie hoofdactiviteiten, namelijk de verkoop van handelsgoederen.

“Managers en medewerkers begrijpen niet altijd hoe een proces in elkaar zit en werkt. Een proces is vaak stukje-voor-stukje ontwikkeld, zonder dat over een totaalontwerp is nagedacht. De kennis van processen is vaak onvolledig: prestaties van een proces worden nogal eens gebrekkig en vaak niet gemeten. Afdelingen of functiegebieden optimaliseren

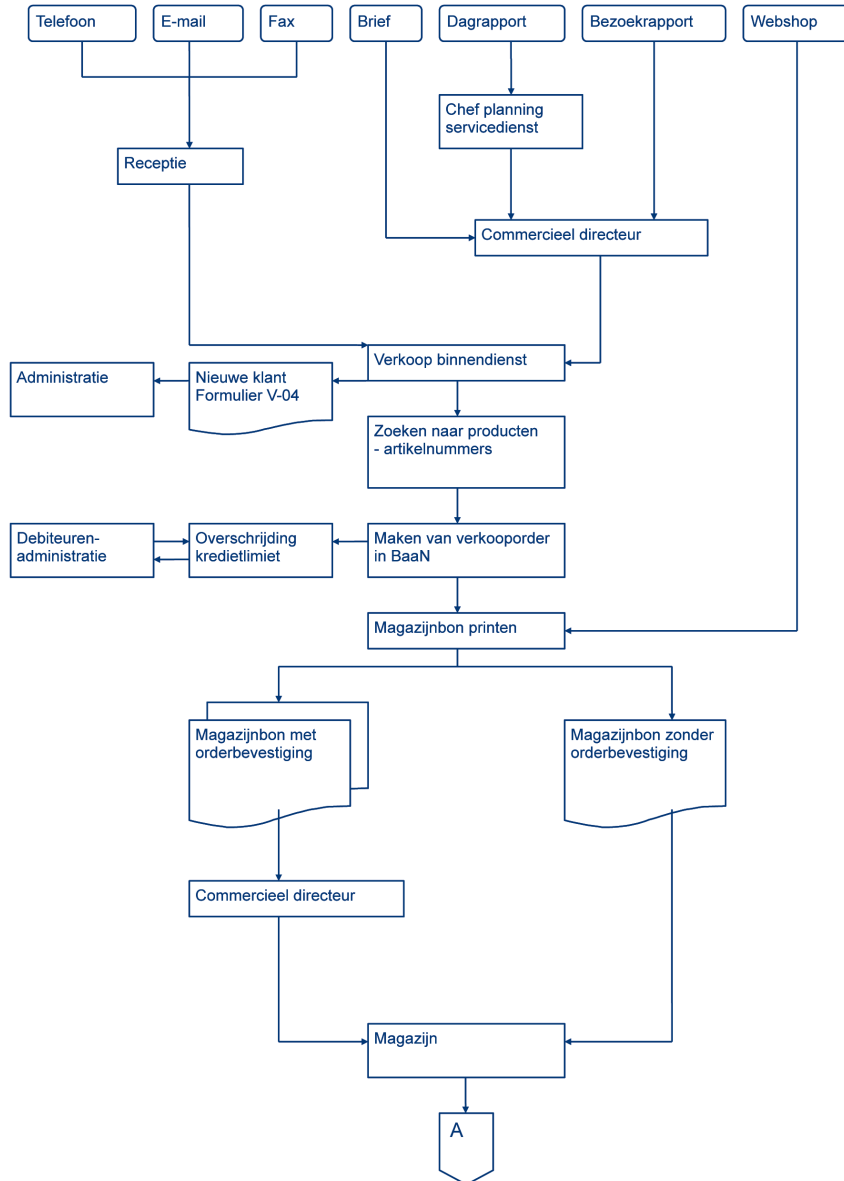
hun deel van het proces, zonder rekening te houden met de effecten daarvan op het totale proces. Medewerkers die in het proces werken, begrijpen niet altijd hun rol; zij kennen niet altijd de effecten van hun gedrag en handelen.” (Wentink,2005).

Uit een gesprek met de algemeen directeur bleek dit redelijk nauwkeurig de situatie bij de onderneming samen te vatten.

“Een organisatie die haar bedrijfsvoering (haar processen) wil beheersen en continu wil verbeteren, zal eerst moeten weten om welke processen het gaat, hoe die met elkaar samenhangen en hoe ze elkaar beïnvloeden. Wij noemen dit de architectuur van de processen. Wat de aanleiding voor het werken aan de kwaliteit van de organisatie ook mag zijn (zoals bovenstaand beschreven), steeds zal het startpunt zijn gelegen in het beschrijven van deze procesarchitectuur.” ( Oosten et al. ,2007).

### **Weerslag van het uitgevoerde onderzoek**

In dit onderdeel wordt het proces *verkoop van handelsgoederen* behandeld. Het schematisch overzicht in figuur 1 toont alle stappen van hoe een bestelling van een handelsgoed wordt afgehandeld tot levering. Eerst wordt een beschrijving gegeven van de handelingen in het proces. Het is gebaseerd op de interviews van de betrokken werknemers, het vat dus in feite de informatie uit de interviews samen. Deze interviews zijn uitgewerkt in het rapport over dit proces, genaamd *Bedrijfsprocessen: verkoop van handelsgoederen* dat al eerder is gepresenteerd aan de opdrachtgever. In dat rapport zijn ook de passages uit het *Kwaliteitshandboek 2000* en *Handboek kwaliteitsprocedures* behandeld.



Figuur 1: *Proces bij de verkoop van handelsgoederen*

Met behulp van het schema is geprobeerd overzichtelijk weer te geven hoe een bestelling van een handelsgoed verloopt. Deze weergave voldoet in grote lijnen aan de dagelijkse praktijk, dat komt doordat het hier slechts om een vereenvoudigde weergave gaat. In onderstaande tekst worden de taken uit het processchema weergegeven. Taken zijn de handelingen die de verantwoordelijke medewerker uitvoert om zijn of haar rol in het proces te vervullen.

Telefoons, e-mails en faxen komen binnen bij de receptie. De receptioniste neemt de telefoon aan en verbind de klant door met de verkoop binnendienstmedewerkers. E-mails en faxen stuurt ze rechtstreeks door naar de verkoop binnendienst. Vertegenwoordigers verkopen ook handelsgoederen, maar die worden doorgaans niet op het bezoeksrapport beschreven, maar op een andere manier (via de telefoon of mondeling) aan de verkoop binnendienst bekend gemaakt.

De commercieel directeur ontvangt de schriftelijke opdrachten, dat wil zeggen: brieven, dagrapporten en bezoeksrapporten. De dagrapporten, afkomstig van servicemonteurs waarop staat geschreven dat de klant goederen wil hebben, worden door de commercieel directeur aan de verkopers binnendienst gegeven, zodat deze verwerkt kunnen worden.

De verkoop binnendienst medewerker verzamelt alle opdrachten en aanvragen van handelsgoederen. Dit houdt in dat hij via de receptiemedewerker telefoons, e-mails en faxen met aanvragen en opdrachten van klanten ontvangt. Via de commercieel directeur ontvangt hij de schriftelijke opdrachten en aanvragen in de vorm van brieven, dagrapporten en bezoeksrapporten. Gaat het om opdrachten van nieuwe klanten, dat wil zeggen: klanten die niet in de het klantenbestand staan, dan worden gegevens van de klant genoteerd op het zogenaamde NAW-formulier. Op het formulier wordt onder meer gezet om wat voor soort klant het gaat en welk kortingspercentage hij of zij zou moeten hebben. De commercieel directeur parafeert het formulier en de administratie verwerkt vervolgens de gegevens.

De verkoop binnendienst ontvangt dus de opdrachten van de receptie of de commercieel directeur. Deze worden verwerkt tot verkooporder. Daarvoor heeft de verkoopmedewerker productinformatie (zoals artikelnummers) nodig om in Baan IV de juiste regels in te voeren. Het kan zijn dat de klant genoeg kennis heeft om direct duidelijk te maken welk product of onderdeel hij of zij wil hebben. Het komt echter vaak voor dat de benodigde informatie opgezocht moet worden. Deze informatie kan hij vinden in digitale of fysieke documentatie.

Als de verkoopmedewerker duidelijk heeft welk product de klant wil hebben, dan maakt hij in Baan een verkooporder aan. In de verkooporder vult hij onder andere de klantgegevens, ordersoort, verzendwijze en artikelnummers met aantallen in. Afhankelijk van de ordersoort (verkoop standaard VKS of verkoop uitgebreid VKU) wordt een orderbevestiging uitgeprint.

De magazijnmedewerker sorteert de magazijnbonnen op expediteur. Vervolgens handelt hij de magazijnbonnen af door per magazijnbon de goederen op te halen. Terwijl hij aan de hand van de magazijnbon de bestelde goederen aanhaalt, vult hij op de bon in welk aantal goederen hij uit de voorraad haalt. Deze ingevulde aantallen gebruikt hij bij het muteren van de voorraad in Baan.

Mocht bij het aanhalen van de goederen de voorraad niet toereikend zijn, dan betekent dat dat goederen moeten worden nageleverd. Bij het muteren van de voorraad in Baan, vult de magazijnmedewerker in welke aantallen goederen hij heeft aangehaald. Dan berekent Baan automatisch of er goederen nageleverd moeten worden. Is dat het geval, dan krijgt de afdeling inkoop een zogenaamd naleveringsbericht via het systeem. Als de voorraad gemuteerd is, worden de pakbon en adreslabel afgedrukt.

De aangehaalde goederen worden verpakt. Hiervoor zijn geen omschreven richtlijnen, de magazijnmedewerker verpakt de goederen naar eigen inzicht. De pakbon en adreslabel worden bij de verpakte goederen gevoegd. Op dat moment is de bestelling gereed voor verzending. Het tijdstip en de wijze van verzending is variërend. De magazijnbon, opgesteld door verkoop binnendienst en bewerkt door de magazijnmedewerker, wordt bewaard en aan het eind van de dag naar administratie gebracht. De administrateur kan dan de volgende dag de bestelde goederen factureren.

### **Verschillen tussen het beschreven proces en de werkelijkheid**

Over het algemeen bleek dat het aanwezige schema voor verkoop van handelsgoederen correct was. Wel zijn de volgende (belangrijkste) verschillen geconstateerd:

- In het kwaliteitshandboek staat beschreven dat de commercieel directeur alle opdrachten en aanvragen ontvangt, beoordeelt en parafeert. Dit klopt niet met de praktijk, het is namelijk een bijna onmogelijke taak om alle aanvragen en opdrachten van handelsgoederen te bekijken en beoordelen.



- “Voor opdrachten van handelsgoederen wordt een orderbevestiging gestuurd indien het orderbedrag hoger is dan € 5000,-”, luidt het kwaliteitshandboek. Dit komt niet overeen met de praktijk. In beginsel is het zo dat een orderbevestiging wordt gestuurd als de klant erom vraagt. Daarnaast wordt een orderbevestiging gestuurd als de verkoopmedewerker denkt dat het nodig is. De verkoper kan verschillende redenen hebben om een orderbevestiging te sturen.
- Saillant detail is dat in het kwaliteitshandboek niets vermeld staat over het opzoeken van artikelnummers, terwijl dit wel veel tijd van de verkoper binnendienst in beslag neemt. Uit gesprekken met de verkoopmedewerker binnendienst blijkt namelijk dat de meeste tijd en energie van het verwerken van een opdracht tot verkooporder gaat zitten in het opzoeken van producten en (bijbehorende) artikelnummers.
- Het kwaliteitshandboek vermeldt niets over de ruimte die verkopers krijgen om korting aan de klant te geven. In de praktijk blijkt dat hier wel afspraken over zijn gemaakt. Er wordt namelijk onderscheid gemaakt in het soort klant: handelaar of eindgebruiker.
- Bij het verwerken van een opdracht tot verkooporder vult de verkoopmedewerker de verzendwijze in. In het kwaliteitshandboek is niet beschreven hoe de verkoper bepaalt welke verzendwijze hij kiest. In de praktijk blijkt dat de verkoper op basis van ervaring en kennis van het product (zoals omvang en gewicht) bepaalt welke transporteur hij invult. Het komt wel eens voor dat de magazijnmedewerker de verzendwijze aanpast.
- Het magazijn is verantwoordelijk voor de uitgifte van goederen. Als de voorraad ontoereikend is, houdt dat in dat producten nageleverd moeten worden. In zo’n geval krijgt de afdeling inkoop automatisch via Baan een signaal dat goederen ingekocht moeten worden. Het kwaliteitshandboek en het handboek kwaliteitsprocedures beschrijven dat de afdeling verkoop een signaal krijgt zodat de klant op de hoogte kan worden gebracht. In de praktijk gebeurt dat niet. Hoe vaak goederen niet (volledig) voorradig zijn, wordt in de praktijk niet bijgehouden.
- In de boeken wordt het overschrijden van een kredietlimiet bij het opstellen van een verkooporder zijdelings behandeld: “als bij het maken van verkooporders kredietlimieten worden overschreden, wordt altijd eerst met de boekhouding overlegd hoe de goederen uitgeleverd dienen te worden.” In sommige gevallen wordt besloten dat de bestelling pas wordt verzonden als de klant het geld heeft overgemaakt. In zo’n geval worden de goederen al wel uit de voorraad gehaald, maar worden ze in het magazijn apart gehouden. In het kwaliteitshandboek wordt dit niet behandeld.

## Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Als men de organisatie-inrichting wil veranderen van functioneel- naar procesgericht, moeten eerst de processen in kaart gebracht worden. Om vervolgens de processen aan te sturen, is het belangrijk om kritische succesfactoren (KSF) en kritische prestatie-indicatoren (KPI) vast te stellen (Hermkens, 2008). Voor het proces ‘bestelling van handelsgoederen’ kunnen ook KSF’s en KPI’s vastgesteld worden. In dit hoofdstuk wordt allereerst uitgelegd wat een kritische succesfactor en een kritische prestatie indicator is. Vervolgens wordt een voorstel gedaan hoe de kritische succesfactoren en de kritische prestatie indicatoren ingericht kunnen worden.

*Kritische succesfactor* – een kritische succesfactor is een bedrijfsvariabele die van kritisch belang is voor het behalen van de bedrijfsstrategie of van een cruciale bedrijfsactiviteit. Deze parameter geeft een kwalitatieve omschrijving van een element uit de strategie of van een bedrijfsactiviteit waarin de organisatie moet uitblinken om succesvol te zijn.

*Kritische prestatie-indicator* – een prestatie-indicator is een meeteenheid voor de kritische succesfactor. Deze parameter is een kwantitatief gegeven en wordt uitgedrukt in een getal of percentage (Van Dam & Marcus, 2005).

De kritische succesfactor is dus een variabele die van belang is voor het succes van een bedrijfsactiviteit. Die bedrijfsactiviteit is in dit geval de *verkoop van handelsgoederen*. De kritische succesfactoren van de verkoop van handelsgoederen geven aan welke zaken van invloed zijn op onder andere de kwaliteit, kostprijs, levertijd en klanttevredenheid van het proces. Bijvoorbeeld:

- het opzoeken van artikelnummers;
- backorders (of naleveringen);
- goederen retour;
- klachten.

Dit zijn een aantal factoren die van invloed kunnen zijn op het ‘succes’ van het proces ‘verkoop van handelsgoederen’. Per succesfactor is één en zijn soms meerdere prestatie-indicatoren (PI’s) te bedenken. De prestatie-indicator geeft weer wat de prestatie van een succesfactor is. Voor het opzoeken van artikelnummers kan in ieder geval de volgende PI omschreven worden:

- aantal minuten dat besteed wordt aan het opzoeken van artikelnummers per order.

Het bijhouden van het aantal minuten zal in de praktijk lastig zijn. Er zijn misschien meerdere PI's te verzinnen voor het opzoeken van artikelnummers. Voor iedere prestatie-indicator is in elk geval wel een norm te bedenken. Voor het opzoeken van artikelnummers kan men als norm nemen: "de gemiddelde tijd die besteedt wordt aan het opzoeken van artikelnummers bedraagt niet meer dan vijftien minuten per order", om maar een voorbeeld te noemen. Daarbij kan men onderscheid maken in de grootte van een order of in de manier waarop een opdracht binnenkomt. Een opdracht die binnenkomt via een bezoek- of dagrapport, bevat als het goed is de juiste artikelen, daarvoor hoeft een verkoopmedewerker minder tijd te besteden aan het opzoeken ervan.

De tweede succesfactor, backorders, is op te delen in twee PI's. Voor elke PI is een norm te bedenken waaraan de PI in de praktijk moet voldoen.

- aantal backorders (evt. onder te verdelen in productcategorieën) per honderd bestellingen of per week;
- extra aantal dagen dat de klant op zijn goederen moet wachten.

Bij de eerste prestatie-indicator is wellicht onderscheid te maken in het soort product. Seizoensgebonden producten als beregeningsinstallaties worden vooral in het voorjaar en de zomer verkocht. Als dan blijkt dat geregeld de voorraad ontoereikend is, kan daar wellicht op ingespeeld worden.

Goederen retour is een zeer belangrijke prestatie-indicator van de verkoop van handelsgoederen. De PI voor de goederen retour is simpel:

- aantal goederen dat door de klant teruggestuurd wordt.

Deze PI kan in een percentage van het aantal verzonden goederen uitgedrukt worden. Het is zinvol om deze prestatie-indicator verder op te delen, zodat de oorzaak van het aantal retour gekomen goederen achterhaald kan worden. Zo is het belangrijk om in kaart te brengen hoeveel goederen retour komen door oorzaak van de klant zelf (foutief of te veel besteld), door een fout bij de onderneming (bij verkoop of in het magazijn) of door te lange levertijd (bijvoorbeeld als gevolg van nalevering).

De kritische succesfactor 'klachten' is ook erg belangrijk voor de verkoop van handelsgoederen. De PI is:

- aantal klachten van klanten;
- aantal klachten van medewerkers.

Het aantal klachten kan ook onderverdeeld worden naar de oorzaak ervan. Zo kunnen de klachten gaan over de dienstverlening of over het product. Het is niet bekend of in de huidige situatie een procedure is opgesteld voor de afhandeling van klachten. De klanttevredenheid wordt in ieder geval niet gemeten.

Samenvattend: een KSF is belangrijk voor de kwaliteit van een proces, het geeft aan waar je goed in moet zijn om een doelstelling te halen. Wat die doelstelling is, moet blijken uit de strategie die het management bepaald. Voor de verkoop van handelsgoederen geven de prestaties op de KSF's 'het opzoeken van artikelnummers', 'het aantal backorders', 'het aantal goederen retour' en 'het aantal klachten' goed weer wat de kwaliteit van het resultaatgebied 'verkoop van handelsgoederen' is.

## Aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken zijn enkele bevindingen gerapporteerd. Deze bevindingen zijn voorgelegd aan de werkgroep, bestaande uit de algemeen directeur (opdrachtgever), de commercieel directeur (verantwoordelijk voor de ISO certificering) en de controller. In de werkgroep is elk punt afzonderlijk behandeld. In overleg is per punt besloten welke aanbeveling gedaan kan worden. De bevindingen zijn opgesplitst in *overige constatering* en *overige constatering in de praktijk*.

### ***Geconstateerde verschillen in de praktijk***

- In het kwaliteitshandboek staat beschreven dat de commercieel directeur alle opdrachten en aanvragen ontvangt, beoordeelt en parafeert. Dit klopt niet met de praktijk, het is namelijk een bijna onmogelijke taak om alle aanvragen en opdrachten van handelsgoederen te bekijken en beoordelen.  
*Aanbeveling:* de inhoud van het kwaliteitshandboek aanpassen aan de praktijk. Zoals al wordt beschreven, is het onmogelijk om alle aanvragen te laten paraferen door de commercieel directeur. Het zou namelijk betekenen dat hij de hele dag door alleen aan het paraferen is en niet aan andere taken toekomt.
- “Voor opdrachten van handelsgoederen wordt een orderbevestiging gestuurd indien het orderbedrag hoger is dan € 5000,-”, luidt het kwaliteitshandboek. Dit komt niet overeen met de praktijk.  
*Aanbeveling:* de inhoud van het kwaliteitshandboek aanpassen aan de praktijk. In het verkoopproces is moeilijk te zeggen wanneer wel of geen orderbevestiging wordt gestuurd, daarom kan dit het beste worden weggelaten in het ISO handboek. Zo

voorkomt men ook dat men niet voldoet aan het credo: “zeg wat je doet, doe wat je zegt en laat zien dat je doet wat je zegt.” Opdrachtbevestigingen worden gestuurd als de klant erom vraagt, dit kan worden opgenomen in het kwaliteitshandboek.

- Het kwaliteitshandboek meldt dat de magazijnbonnen na verzending van de goederen naar de algemeen directeur gaat. In het verleden gebeurde dat inderdaad, in de huidige situatie worden de magazijnbonnen aan het eind van de dag naar de afdeling administratie gebracht.

*Aanbeveling:* de inhoud van het kwaliteitshandboek aanpassen aan de praktijk. Het gebeurt al jaren dat de magazijnbonnen naar de administratie gaan, dit is echter nooit aangepast in het kwaliteitshandboek. De administratie is verantwoordelijk voor de facturering en gebruikt daarvoor de magazijnbon.

- Het magazijn is verantwoordelijk voor de uitgifte van goederen. Als de voorraad ontoereikend is, houdt dat in dat producten nageleverd moeten worden. Het *Kwaliteitshandboek 2000* en het *Handboek kwaliteitsprocedures* beschrijven dat de afdeling verkoop een signaal krijgt zodat de klant op de hoogte kan worden gebracht. In de praktijk gebeurt dat niet.

*Aanbeveling:* de praktijk aanpassen aan het kwaliteitshandboek. Op het moment dat dit adviesrapport wordt geschreven, vindt de terugkoppeling tussen magazijn en verkoop weer plaats zoals het handboek dit voorschrijft. Dit heb ik tijdens het onderzoek geconstateerd en in een tussentijds rapport laten weten aan de algemeen directeur. Het signaal naar de afdeling verkoop is nodig, zodat de klant op de hoogte wordt gebracht van de extra lange levertijd. Een klant die niet op de hoogte is van de vertraging, kan ontevreden raken en zijn onderdelen ergens anders bestellen met als gevolg dat artikelen weer retour worden gestuurd.

### ***Geconstateerde verschillen in de handboeken***

- In het kwaliteitshandboek staat niets vermeld over het opzoeken van artikelnummers. Uit gesprek met de heer X blijkt dat de meeste tijd en energie van het verwerken van een opdracht tot verkooporder gaat zitten in het opzoeken van producten en bijbehorende artikelnummers.

*Aanbeveling:* het opzoeken van de artikelnummers optimaliseren. Een aantal ideeën zoals een intranet met daarop alle tekeningen (exploded-views) en het digitaliseren van de huidige (fysieke) tekeningen bestaan bij het management. Als een methode is bedacht voor het opzoeken van artikelnummers kan beoordeeld worden of het zinvol is om dit op te beschrijven en op te nemen in het kwaliteitshandboek.

- Het backorder proces wordt benoemd in paragraaf *Ink-06 Beheersing backorders* van het kwaliteitshandboek, maar het gehele proces blijft onderbelicht in de handboeken. *Aanbevelingen:* de inhoud van het kwaliteitshandboek aanpassen aan de praktijk, oftewel: in de ISO handboeken beschrijven hoe het backorderproces verloopt.
- Het kwaliteitshandboek vermeldt niets over de ruimte die verkopers krijgen om korting aan de klant te geven. In de praktijk blijkt dat hier wel afspraken over zijn gemaakt. Er wordt onderscheid gemaakt in het soort klant: handelaar of eindgebruiker. *Aanbeveling:* de inhoud van het kwaliteitshandboek aanpassen aan de praktijk. Wanneer een verkoper korting geeft en hoe hoog die is, is niet te zeggen. De verkoper geeft namelijk korting op basis van handelsgeest. In het handboek kan het beste opgenomen worden dat de commercieel directeur aangeeft in welke breedte een verkoper korting kan geven, dit is namelijk ook in werkelijkheid het geval.
- Bij het verwerken van een opdracht tot verkooporder vult de verkoopmedewerker de verzendwijze in. In het kwaliteitshandboek is niet beschreven hoe de verkoper bepaalt welke verzendwijze hij kiest. In de praktijk blijkt dat de verkoper op basis van ervaring bepaalt welke expediteur hij invult. *Aanbeveling:* de inhoud van het kwaliteitshandboek aanpassen aan de praktijk. Bij het verwerken van een order in Baan IV is de verkoper verplicht de verzendwijze in te vullen. Het invullen van de verzendwijze kan men in het handboek definiëren als een advies. Een advies aan het magazijn, want het magazijn is verantwoordelijk voor de verzending van de handelsgoederen.
- In de boeken wordt het overschrijden van een kredietlimiet bij het opstellen van een verkooporder zijdelings behandeld: “als bij het maken van verkooporders kredietlimieten worden overschreden, wordt altijd eerst met de boekhouding overlegd hoe de goederen uitgeleverd dienen te worden.” *Aanbeveling:* niets veranderen aan de inhoud van het kwaliteitshandboek met betrekking tot deze passage. Welke handelingen de werknemers precies uitvoeren om een kredietlimiet te blokkeren, is niet interessant voor het ISO handboek.

## Conclusies

Op basis van de bevindingen en de aanbevelingen, wordt het advies hier verder uitgewerkt waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Hierbij worden die aspecten behandeld die de organisatie moet veranderen c.q. aanpassen zodat het proces doelmatig

en doelgericht wordt en voldoet aan de geldende ISO normen.

1. Welke relevante handelingen zijn te omschrijven?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikelnummers opzoeken;</li> <li>• verkooporder aanmaken;</li> <li>• magazijnbon printen;</li> <li>• goederen aanhalen;</li> <li>• goederen verpakken;</li> <li>• goederen verzenden.</li> </ul>
2. Hoeveel interfaces kent de procedure?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Twee of drie, afhankelijk of er een orderbevestiging is die getekend moet worden door de commercieel directeur;</li> <li>• Bij een kredietlimiet bestaat nog een extra interface, omdat de verkoopmedewerker dan contact opneemt met de debiteurenadministratie.</li> </ul>
3. Hoeveel medewerkers nemen deel aan de procedure?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimaal twee, maximaal vijf.</li> </ul>
4. Op welke manieren vindt communicatie plaats?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Via de voorgeschreven formulieren (magazijnbon en orderbevestiging) en mondeling.</li> </ul>
5. Kan de wijze van communiceren beter of sneller?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nee, de enige relevante communicatieboodschap is het artikelnummer en aantal goederen dat de klant wil hebben, de NAW-gegevens en de verzendwijze. Dit staat allemaal op de magazijnbon die het magazijn van de verkoop krijgt.</li> </ul>
6. Weet elke medewerker wat de volgende medewerker aan input wil hebben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, dit is duidelijk omdat de ERP software Baan IV dit proces dicteert. De velden die de verkoopmedewerker invult bij het aanmaken van een verkooporder zijn verplicht.</li> </ul>

## Literatuur

- Dam, N. van en J. Marcus (2005) *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. (5e druk) Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff.
- Oosten, J.N.A. van, R.C.G. van Velzen, P.D. de Klein, T. Sniijders & T.W. Hardjono (2007) *Procesmanagement en de SqEME-benadering*. Deventer: Kluwer.
- Wentink, T. (2005) *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Tilburg: Boom Academic.

**Interne bronnen**

*Bedrijfsprocessen: verkoop van handelsgoederen*

Handboek kwaliteitsprocedures

*Kwaliteitshandboek 2000*

Interviews met medewerkers

**Websites**

Adburdias (2010). *Wat is ISO 9001?* Geraadpleegd op 11 februari 2011 <http://www.adburdias.nl/iso9001.htm>

Hartog, P., R. de Korte & J. Otten (1997). *Resultaatgebieden*. Geraadpleegd op 25 maart 2011 [http://www.kadplus.nl/kadplusmodel/managerial\\_control/resultaatgebieden](http://www.kadplus.nl/kadplusmodel/managerial_control/resultaatgebieden)

Hermkens, F., (2008). *Productiviteitsverbetering in dienstverlenende bedrijven door invoering van operationele besturing*. Geraadpleegd op 29 maart 2011 <http://informatiemanagement.co.cc/operationelebesturing.html#procesmanagement>

Kamer van koophandel (2011). *Statuten*. Geraadpleegd op 23 mei 2011 <http://www.kvk.nl/ondernemen/producten-handelsregister/statuten/?refererAliasStat=statuten>

Netwerk Kwaliteit (2006). *International Standards Organisation*. Geraadpleegd op 9 februari 2011 [http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/nk/kwaliteit\\_1\\_iso.htm#1a](http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/nk/kwaliteit_1_iso.htm#1a)

Quality Masters (2011). *ISO 9001:2008 Kwaliteit Managementsysteem*. Geraadpleegd op 4 februari 2011 <http://www.qualitymasters.nl/artikelen.php?cat=kwaliteit>

Quality Masters (2011). *Verstrekt certificaat*. Geraadpleegd op 4 februari 2011. <http://www.qualitymasters.nl/certificaten.php?id=817>

Technopartner (2011). *Begrippenlijst: offerte*. Geraadpleegd op 18 mei 2012 <http://www.technopartner.nl/begrippen?letter=O>