

BOSAL NEDERLAND B.V.

IMPROVING CONTROL ON BUSINESS PROCESSES

Analyse, conclusies en verbetervoorstellen verkoopproces Automotive Aftermarket

Opdrachtnemer M.C. Breur

Studentnummer 1534803

Opdrachtgever Bosal Nederland B.V. te Vianen

Opdracht Adviesrapport verkoopproces Automotive Aftermarket

Onderwerp Risicobeheersing en interne controle Automotive Aftermarket

Stagebegeleiders Corrie Haag Hoofd administratie

Huib Coenen Controller

Studeerlocatie Hogeschool Utrecht

Faculteit Economie en Management

Opleiding Bedrijfseconomie

Docentbegeleider Arthur van der Leij

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport voor Bosal Nederland B.V. Dit adviesrapport is het resultaat van mijn afstudeerstage ter afronding van mijn opleiding Bedrijfseconomie aan Hogeschool Utrecht, faculteit Economie en Management.

Deze afstudeeropdracht is gebaseerd op het beschrijven, schematiseren en analyseren van het verkoopproces van Automotive Aftermarket. Naast dit adviesrapport is er voor intern gebruik een rapport gemaakt, in dit rapport staat in detail beschreven hoe het huidige verkoopproces verloopt, wat de knelpunten zijn en waar deze liggen, wat mogelijke oplossingen hiervoor zijn en hoe het stroomschema van het verkoopproces er uit ziet na het implementeren van de oplossingen. Dit rapport kan geraadpleegd worden door de medewerkers, om meer inzicht te krijgen in het verloop van het verkoopproces, om ervoor te zorgen dat alle medewerkers eenzelfde werkwijze hanteren en het kan gebruikt worden om op terug te vallen wanneer er onduidelijkheid ontstaat over de benodigde handelingen in het verkoopproces.

Dit adviesrapport is ontstaan mede dankzij medewerking van verschillende personeelsleden die werkzaam zijn in het verkoopproces Automotive Aftermarket. Bij deze gaat mijn dankwoord uit naar de Rayonmanagers en Verkoop Binnendienst voor hun bijdrage aan de beeldvorming van het verkoopproces. Daarnaast geef ik in het bijzonder mijn dankwoord aan Jeroen van Dongen, Sales Manager van Automotive Aftermarket, en Mient Kamminga, medewerker Marketing. Zonder hun inbreng was het niet mogelijk invulling te geven aan deze opdracht.

Ook bedank ik in het bijzonder mijn stagebegeleiders, Corrie Haag en Huib Coenen, voor de mogelijkheid hier mijn afstudeerstage te voltooien en voor hun advies, ondersteuning en begeleiding tijdens deze opdracht. Tenslotte bedank ik ook mijn docentbegeleider, Arthur van der Leij, voor zijn ondersteuning en adviezen tijdens deze afstudeerstage.

Vianen, 1 juni 2011

Remco Breur

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
Inleiding	7
1. Organisatiebeschrijving	8
1.1 Afbakening kader afstudeerrapport	9
1.2 Organisatieschema Bosal Nederland Vianen	10
2. Opdrachtbeschrijving.....	11
2.1 Afstudeeronderwerp	11
2.2 Doelstelling.....	11
2.3 Onderzoeksvraag	11
2.4 Deelvragen	11
3. Onderzoeksmethodes.....	12
3.1 Deskresearch	12
3.2 Fieldresearch	12
4. IST-situatie	13
4.1 Klantacquisitie	13
4.2 Overeenkomstvorming	14
4.3 Afsprakenmutaties.....	14
5. Knelpunten.....	15
5.1 Knelpunten klantacquisitie.....	15
5.2 Knelpunten overeenkomstvorming.....	16
5.3 Knelpunten afsprakenmutaties	17
5.4 Overige knelpunten	17
6. Conclusies en aanbevelingen	18

6.1 Conclusies klantacquisitie	19
6.2 Aanbevelingen klantacquisitie.....	20
6.3 Conclusies overeenkomstvorming.....	21
6.4 Aanbevelingen overeenkomstvorming.....	21
6.5 Conclusies afsprakenmutaties.....	22
6.6 Aanbevelingen afsprakenmutaties	23
6.7 Aanbevelingen overige knelpunten	23
6.8 Aanbevelingen controleprocedures	23
6.9 Resultaat implementatie.....	24
7. Theorie en analyses	25
7.1 7S model van McKinsey	25
7.2 INK-model.....	27
7.3 Gap-analyse.....	28
8. Implementatie.....	29
8.1 Voorbereiding.....	29
8.2 Implementatietheorie.....	30
8.3 Implementatieplan	30
8.4 Nacontrole.....	30
9. Kritische prestatie indicatoren	31
9.1 Volledigheid offertes.....	31
9.2 Volledigheid overeenkomsten.....	31
9.4 Aanvraag kredietbeoordelingen.....	32
9.4 Uitkomsten controleprocessen	32
9.4.1 CAM.....	32
9.4.2 CVD.....	32

9.4.3 BSS.....	32
Begrippenlijst	33
Gebruikte software	33
References	34
Bijlage 1: Uitleg stroomschema	35
Bijlage 2: Huidig klantacquisitieproces.....	36
Bijlage 3.1: Voorstel klantacquisitieproces 1/2.....	37
Bijlage 3.2: Voorstel klantacquisitieproces 2/2.....	38
Bijlage 4: Huidig overeenkomstvormingsproces.....	39
Bijlage 5: Voorstel overeenkomstvormingsproces.....	40
Bijlage 6: Huidig afsprakenmutatieproces.....	41
Bijlage 7: Voorstel afsprakenmutatieproces.....	42
Bijlage 8: Controleprocessen	43
Bijlage 9: Standaard lay-out offerte	44
Bijlage 10: Standaardformulier klantgegevens	45
Bijlage 11: Indeling dossierregister	46
Bijlage 12: Autorisatiematrix	47

Samenvatting

Dit adviesrapport betreft het verkoopproces Automotive Aftermarket. Er wordt een analyse uitgevoerd op het huidige verloop van het verkoopproces. Hiermee worden de verschillende financiële risico's en ontbrekende interne controles aan het licht gebracht. Het geanalyseerde verkoopproces loopt van het bekend worden van een potentiële klant, tot en met het ondertekenen van het contract door de klant, en wordt onderverdeeld in drie deelprocessen. Het eerste deelproces betreft de klantacquisitie, het tweede deelproces de overeenkomstvorming en het derde proces de afsprakenmutaties.

Over het algemeen is over het verkoopproces te zeggen dat de financiële risicobeheersing onder de maat is. Er worden te weinig maatregelen genomen om de risico's te verminderen en te beheersen en hierdoor wordt er onnodig veel risico gelopen. Zo ontbreekt er bijvoorbeeld een procedurematige aanvraag van een kredietrapport wanneer een nieuwe klant verworven wordt. Door het ontbreken hiervan is het onduidelijk wat de verwachte financiële situatie van een klant is. Via het implementeren en naleven van een procedure voor kredietrapportaanvragen, wordt dit risico beperkt en beter beheersbaar, omdat er preventieve maatregelen genomen kunnen worden.

Daarnaast is er weinig grip op het verkoopproces. Dit komt mede door het ontbreken van een AO-beschrijving en een stroomschema. Een dergelijk stroomschema is opgesteld en in de bijlagen van dit rapport opgenomen. Het stroomschema vormt de basis voor het bedenken de verbetervoorstellen, die in het rapport terug te vinden zijn. Daarnaast is er een stroomschema opgesteld die weergeeft hoe het verkoopproces er uit ziet nadat de verbetervoorstellen zijn geïmplementeerd. Hierdoor is er een basis om op terug te vallen en kan er tevens meer grip uitgeoefend worden op het verkoopproces.

Door de implementatie van de aanbevelingen van dit rapport, wordt er een verbeterde grip op het verkoopproces gerealiseerd. Met name de stroom van, controle op en volledigheid van bindende documenten wordt hiermee verbeterd. Daarnaast wordt er een verbeterd risicobeheer gerealiseerd, door het verminderen van een speculatieve positie. Tenslotte wordt de interne beheersing verbeterd door meer controlepunten toe te voegen en te werken via raadpleegbare procedures.

Inleiding

De aanleiding voor deze opdracht ligt bij de afdeling Finance. Over verloop van tijd werd het voor hun steeds duidelijker dat er geen inzicht was in het verloop van interne processen en bijbehorende risico's. De behoefte is dus over een bepaalde tijd opgebouwd en is niet getriggered door één specifieke gebeurtenis.

Het doel van dit adviesrapport is het inzichtelijk maken van het verkoopproces Automotive Aftermarket. Met dit rapport wordt duidelijk wat de huidige risico's zijn en hoe, door het implementeren van verbeteringen, een beter risicobeheer behaald wordt, een betere waarborging van interne controle plaatsvindt en er meer grip op het verkoopproces kan worden uitgeoefend.

In het eerste hoofdstuk wordt Bosal Nederland B.V. toegelicht, waarna er vervolgens een afbakening wordt gedaan in het afstudeeronderwerp, namelijk welke deelprocessen er betrokken worden in de afstudeeropdracht. Vervolgens wordt het organisatieschema weergegeven.

Het tweede en derde hoofdstuk worden gebruikt om de afstudeeropdracht, de onderzoeksvraag, de deelvragen en de gehanteerde onderzoeksmethodes toe te lichten.

Het vierde hoofdstuk bevat een tekstuele toelichting over het verloop van het verkoopproces. Hierbij wordt het proces opgesplitst in de deelprocessen die in de voorgaande afbakening benoemd zijn.

Hoofdstuk vijf is een beschrijving van de gevonden knelpunten, per deelproces. Hoofdstuk zes bevat tenslotte de conclusies en aanbevelingen per deelproces.

Hoofdstuk zeven richt zich op de toegepaste theorieën en modellen. Het laat zien hoe de theorieën er uit zien in de praktijk.

Hoofdstuk acht licht de implementatie van de verbetervoorstellen toe, gevolgd door KPI's in het laatste hoofdstuk. Tenslotte vindt u daarna een begrippenlijst, bronvermelding en de bijlagen.

1. Organisatiebeschrijving

Bosal is een van de toonaangevende fabrikanten van uitlaatsystemen in de wereld. Bosal levert uitlaten voor eerste montage en voor de vervangingsmarkt. De Bosal groep produceert daarnaast onder andere precisiebuizen, magazijnstellingen, trekhaken en dakdragers en speelt een leidende rol in de productie van technisch hoogwaardige katalysatoren.

Deze Nederlandse onderneming heeft haar hoofdkwartier in het Belgische Lummen. Bosal werd in 1923 in Alkmaar opgericht. Nu biedt de onderneming werk aan ruim 7000 mensen in 43 fabrieken en 27 distributiecentra over de hele wereld en Bosal groeit nog steeds.

De Bosal Groep heeft in Nederland twee fabrieksvestigingen: in Vianen en Made. Samen met de distributiecentra in Schiedam en Hengelo en eigen productie, research- en opleidingsafdelingen vormen zij Bosal Nederland.

Bosal is in Nederland marktleider voor de levering van uitlaten voor de vervangingsmarkt. In Vianen produceert Bosal onderdelen voor alle uitlaatsystemen en is bovendien gespecialiseerd in de productie van 'Metal components' en magazijninrichting. Een van de ontwikkelingscentra voor trekhaken is gevestigd in Made. In Vianen ontwikkelt en produceert Bosal magazijninrichtingen voor de totale West-Europese markt.¹

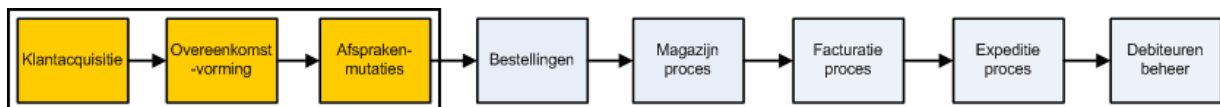
De typologie van Bosal Nederland is een combinatie van eenvoudige massaproductie met stukproductie.² De stukproductie betreft Racking, dit omvat magazijninrichtingen en wordt vaak op maat gemaakt. De eenvoudige massaproductie is voornamelijk productie ten behoeve van de vervangingsmarkt, een voorbeeld is een uitlaat en bijbehorende onderdelen ontwerpen voor een nieuw automodel, die vervolgens in massa geproduceerd worden.

¹ <http://www.bosal.nl/>

² Jans e.a. deel B, 2007, p. 14

1.1 Afbakening kader afstudeerrapport

Het kader van deze scriptie betreft een van de verkoopprocessen van Bosal. Hoewel ik in opdracht van mijn stage voor de onderneming meerdere processen heb onderzocht, heb ik mij voor de afstudeerscriptie gericht op het verkoopproces Automotive: Aftermarket. Van dit proces zijn de klantacquisitie-, overeenkomstvorming- en afsprakenmutatieprocessen onderzocht.



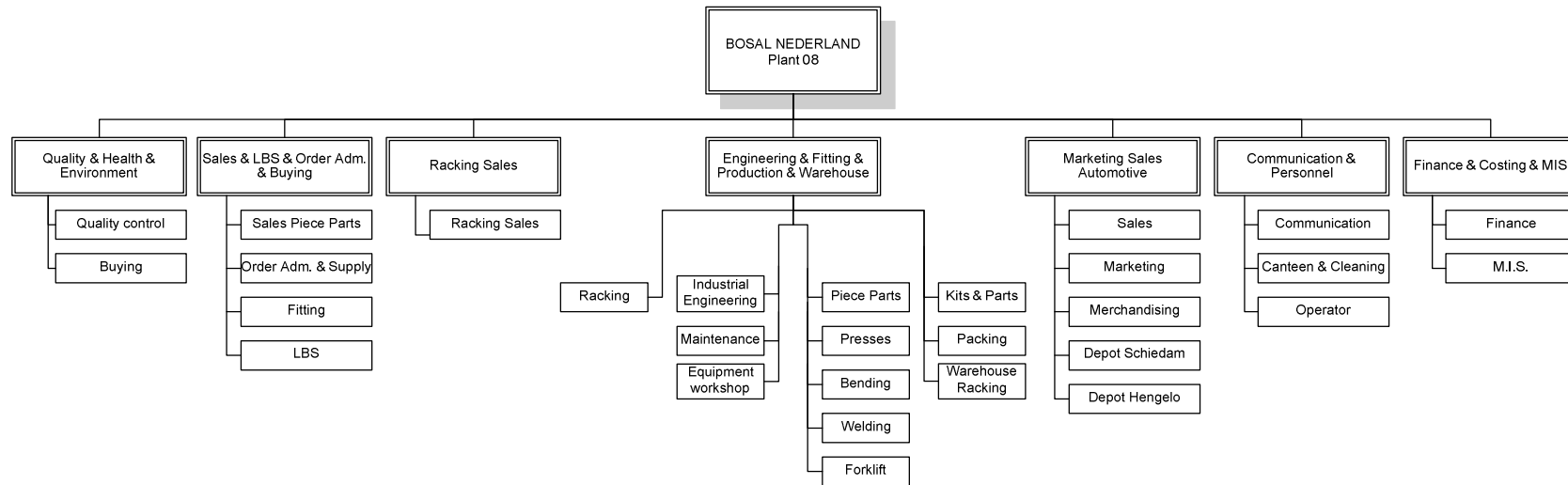
Figuur 1. Afbakening afstudeeronderwerp

Automotive heeft twee takken, een daarvan is Original Equipment, dit verkoopproces richt zich op de fabrikanten van de automobiellindustrie waarbij de producten verwerkt worden in het groter geheel, namelijk de auto. Aftermarket richt zich op de vervangingsmarkt van de automobiellindustrie. De vervangingsmarkt betreft vaak grossiers die producten aanbieden aan klanten, die een onderdeel van hun auto willen vervangen. Met deze grossiers worden overeenkomsten afgesloten om bepaalde productlijnen te leveren tegen bepaalde leverings- en betalingscondities en eventuele kortingen.

Hoewel verkoophandelingen zoals klantcontact, offertes en overeenkomsten opstellen en aanbiedingen maken vanuit de vestiging in Vianen gebeurt, worden de leveringen niet uit deze vestiging verzonden. Er wordt voor bestellingen namelijk gebruik gemaakt van een centraal distributiepunt in België. De producten die door Bosal Nederland gemaakt worden komen in dit distributiecentrum te liggen, samen met producten die andere vestigingen fabriceren. Wanneer klanten orders plaatsen via het bestelsysteem worden deze orders automatisch doorgestuurd naar dit distributiepunt. Alleen wanneer orders telefonisch worden geplaatst komt Verkoop Binnendienst hier aan te pas.

Hoewel de verschillende producten zich in verschillende levensfasen bevinden, wordt de levensfase van Automotive Aftermarket gesteld op het toppunt van de volwassenheidsfase.

1.2 Organisatieschema Bosal Nederland Vianen³



Figuur 2. Organisatieschema Bosal Nederland Vianen: Plant 08

³ Intranet Bosal Nederland, organisatieschema.

2. Opdrachtbeschrijving

2.1 Afstudeeronderwerp

Het afstudeeronderwerp betreft het verkoopproces van Automotive Aftermarket. Tijdens mijn stageperiode heb ik, onder andere, dit verkoopproces beschreven, geanalyseerd en waar nodig verbeterpunten voorgelegd. In het kader van mijn afstudeerscriptie is, in overleg met mijn docent- en stagebegeleiders, besloten dat het afstudeeronderwerp risicoreductie en waarborging van interne controle van dit verkoopproces betreft.

2.2 Doelstelling

Het doel is dat het verkoopproces Automotive, tot en met het tekenen van het contract met de klant, een verlaagd financieel risico oplevert, betere interne controlemogelijkheden krijgt en dat er meer grip op het verkoopproces uitgeoefend kan worden.

2.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Hoe ziet het verkoopproces Automotive Aftermarket tot en met het tekenen van het contract met de klant er uit, en hoe kan dit veranderd worden zodat financiële risico’s beter beheerst worden en de interne controle verbeterd wordt?”

2.4 Deelvragen

Bij de onderzoeksvraag kunnen de volgende deelvragen gesteld worden:

1. Hoe verloopt op dit moment het te beschrijven verkoopproces? (H4, bijlage 2, 4 en 6)
2. Welke mate van risicobeheersing wordt op dit moment toegepast? (6.1, 6.3 en 6.5)
3. Welke mate van interne controle vindt er op dit moment plaats? (6.1, 6.3 en 6.5)
4. Op welke wijze kan verbeterde risicobeheersing plaatsvinden? (6.2, 6.4, 6.6, 6.7 en 6.8)
5. Op welke wijze kan de interne controle verbeterd worden? (6.2, 6.4, 6.6, 6.7 en 6.8)

De beantwoording van de deelvragen kan in de daarachter genoemde hoofdstukken en paragrafen gevonden worden. De beantwoording van de hoofdvraag is het geheel van hoofdstuk vier en hoofdstuk zes.

3. Onderzoeksmethodes

Ten behoeve van dit onderzoek zijn twee onderzoeksmethodes toegepast. De eerste zijnde deskresearch en de tweede fieldresearch. Er is geen volgorde aangehouden bij deze twee methoden.

3.1 Deskresearch

In het kader van dit onderzoek is deskresearch uitgevoerd door voornamelijk publicaties en literatuur betreffende administratieve organisatie en bedrijfsprocessen te raadplegen. Daarnaast zijn er enige internetsites en het intranet van Bosal Nederland B.V. geraadpleegd voor additionele informatie. Voor meer informatie kan de bronnenlijst geraadpleegd worden.

Er was voorafgaand aan de opdracht lokaal geen beschikbare literatuur, zoals AO-beschrijvingen, die reeds gedaan zijn. De manier van werken is vooral dankzij ervaring en er is geen mogelijkheid terug te vallen op procesbeschrijvingen.

3.2 Fieldresearch

Een groot gedeelte van het onderzoek heeft plaatsgevonden via fieldresearch. Dit waren voornamelijk interviews met de medewerkers van de betreffende processen. Tijdens deze interviews werd er duidelijk wat de huidige manier van werken is, wat de verwachtingen van deze manier van werken zijn, wat hun beleving van de werkwijze is ⁴ en waar de knelpunten liggen.

Er is een combinatie van interviews aangehouden, namelijk de ongestructureerde en half-gestructureerde interviews. ⁵ Deze interviews waren in de beginfase ongestructureerde interviews; diepte-interviews, waarbij er veel ruimte open gelaten is voor de input van de respondent en om in te kunnen spelen op de situatie. Naarmate er meer in detail werd besproken, veranderden de interviews naar halfgestructureerd. Hierbij werd er een vragenlijst aangehouden om bepaalde punten van de eerste interviews te bespreken, echter werd hier ook voldoende ruimte opengelaten voor input van

⁴ Verhoeven, 2007, p. 124

⁵ Verhoeven, 2007, p. 126

de respondenten en om in te spelen op de situatie. Eenmalig is er een groepsinterview gehouden, tijdens een van de verkoopvergaderingen.

4. IST-situatie

De IST-situatie is een analyse van de huidige situatie. Er wordt gekeken naar hoe de zaken op dit moment afgehandeld worden en niet hoe deze volgens de procedure zouden moeten verlopen. Het aanvullen van de analyse van de IST-situatie kan worden gedaan door verschillende modellen en/of theorieën toe te passen, de mogelijke analyses zijn: ⁶

- 7S-model van McKinsey
- INK-model
- Configuratietheorie van Henry Mintzberg
- Organisatiecultuurtypologie van M.I. Harrison
- Value Chain van Michael Porter
- Organisatieanalysemodel Harrison
- Organisatieanalysemodel Cummings
- Capability Maturity Grid
- Benchmarking
- Overhead Value Analysis

Om geen overdosis aan modellen en theorieën te krijgen, wordt er voor deze scriptie alleen gebruikt gemaakt van het *7S model van McKinsey* en het *INK-model*. Tenslotte wordt er een *Gap-analyse* uitgevoerd om het verschil tussen huidige en optimale performance te visualiseren. De uitwerkingen hiervan staan in hoofdstuk zeven.

Het verkoopproces wordt onderverdeeld in drie deelprocessen, namelijk de klantacquisitie, de overeenkomstvorming en de afsprakenmutaties. De klantacquisitie omvat het verkrijgen van de klantrelatie door contact, informatie-uitwisseling en het aanbieden van een offerte. De overeenkomstvorming omvat de vertaling van de offerte in een overeenkomst. De afsprakenmutaties betreffen het vernieuwen van een contract wanneer afspraken, zoals vastgestelde kortingspercentages, gewijzigd worden. Bij het lezen van de IST-situatie raad ik u aan om de stroomschema's in *bijlage 2, 4 en 6* er bij te houden.

4.1 Klantacquisitie

Het deelproces van klantacquisitie begint wanneer een potentiële klant bekend wordt. De eerste handeling is het uitvoeren van een regionale controle om te zien of het beleveren van deze potentiële

⁶ Kleijn & Rorink, 2007, p. 46

klant problemen oplevert met andere klanten in die regio. Is dit niet het geval, dan neemt een rayonmanager contact op met de klant. Het klantcontact bestaat uit twee gesprekken, het eerste maakt duidelijk wat de behoefte van de klant is en hoe Bosal in deze behoefte kan voorzien. Tijdens het tweede gesprek worden de klantafspraken aangeboden, wat vaak een combinatie van kortingen en aflever- en betalingscondities is. Dit voorstel wordt door de rayonmanager in een offerte omgezet en aangeboden aan de klant. Als de offerte geaccepteerd wordt, levert de rayonmanager de klantgegevens aan op het hoofdkantoor. Als de klant de offerte afwijst, dan wordt er gerapporteerd aan de Sales Manager waarom de offerte is afgewezen en vervolgens welke concurrent de klant wel binnen heeft kunnen halen.

Als de klantgegevens aangeleverd worden, wordt er door afdeling Verkoop Binnendienst een nieuwe klant aangemaakt. Hiervoor heeft zij een debiteurnummer van Finance nodig. Finance maakt gebruik van Financial Information System (FIS) en Verkoop Binnendienst maakt gebruik van het Bosal Supply System (BSS). Omdat er twee verschillende systemen gebruikt worden door beide afdelingen maken zij ieder in hun eigen systeem een debiteur aan, die debiteurnummers worden vervolgens aan elkaar gekoppeld door ICT. De eerder genoemde afstemming van debiteurnummers gebeurt omdat dezelfde nummers gebruikt moeten worden in de twee verschillende systemen.

4.2 Overeenkomstvorming

Als er een overeenkomst gemaakt is, dan wordt deze doorgestuurd naar de klant ter ondertekening. Wanneer deze ondertekend terugkomt, wordt de ondertekende overeenkomst toegevoegd aan het hardcopy dossier. Incidenteel komt het voor dat de offerte wordt toegevoegd als overeenkomst aan het hardcopy dossier.

4.3 Afsprakenmutaties

Wanneer er afspraken veranderd worden, moet er een nieuwe overeenkomst worden aangemaakt. De vernieuwde afspraken worden doorgegeven aan de Sales Manager of aan afdeling Marketing. De Sales Manager geeft na zijn goedkeuring de afspraken door aan afdeling Marketing. Deze afdeling voert de veranderingen door in het systeem en er wordt vervolgens een nieuwe overeenkomst aangemaakt. Deze overeenkomst moet vervolgens worden opgestuurd ter ondertekening en als deze ondertekend terugkomt, wordt deze overeenkomst toegevoegd aan het hardcopy klantdossier.

5. Knelpunten

De knelpunten in de drie deelprocessen zijn gevonden via interviews met medewerkers van Finance, Marketing, Verkoop Binnendienst en Verkoop Buitendienst. Daarnaast is er actief overlegd met de Sales Manager over de huidige situatie, de knelpunten hiervan en de mogelijke oplossingen. De nummering bij elke alinea wordt gebruikt ter referentie bij de oplossingen, in hoofdstuk 6.

5.1 Knelpunten klantacquisitie

1.1 Het eerste knelpunt betreft het ontbreken van een kredietwaardigheidcontrole. In de huidige situatie ontbreekt er een procedurematige aanvraag van een kredietbeoordelingsrapport. Uit een verkoopvergadering met de Rayonmanagers, afdeling Marketing en de Sales Manager is gebleken dat iedere rayonmanager een eigen werkwijze heeft als het aankomt op kredietwaardigheidcontroles. Zo vraagt één van de rayonmanagers standaard een kredietbeoordeling aan voor iedere nieuwe klant, een andere verwacht dat dit automatisch wordt gedaan bij het doorgeven van de klant. Een derde rayonmanager vraagt incidenteel een kredietbeoordelingrapport aan.

1.2 Het tweede knelpunt hangt samen met het eerste, er ontbreekt een bepaling van de kredietlimiet. De Automotive klanten kunnen dagelijks bestellen en met een betalingstermijn van 30 dagen kan er ongezien meer besteld worden dan de klant zou kunnen betalen. Door het gebruik van twee systemen die niet aan elkaar gekoppeld zijn, kan Verkoop niet zien hoeveel uitstaand saldo een klant heeft opgebouwd. Hierdoor kan de financiële positie van zowel de klant als Bosal in gevaar gebracht worden.

1.3 Het derde knelpunt betreft het opstellen van offertes door de rayonmanagers. Uit de interviews blijkt dat er geen vaste lay-out is die gebruikt kan worden om de offertes consistent te houden. Zo maakt één van de rayonmanagers altijd een offerte inclusief een toelichting van de productlijnen waar een andere rayonmanager het alleen bij de besproken condities houdt. Tevens is door het bekijken van een aantal offertes gebleken dat er op de offerte zelf incidenteel inconsistentheid optreedt in de vorm van verschillende lettertypen/lettergrootte. Tenslotte wordt in de huidige procedure niet de klant op de hoogte gesteld van de algemene voorwaarden.

1.4 Het vierde knelpunt betreft ook de offertes, er wordt geen registratienummering toegepast op de offertes. Dit levert moeilijkheden op voor de volledigheidscntrole van de offertes op het hoofdkantoor. Via een registratienummering van de offertes is gemakkelijk te zien of alle offertes aanwezig zijn via een vermelding van het betreffende registratienummer in de bestandsnaam en een bijbehorend Excel-document, waarin wordt bijgehouden welke nummers beschikbaar zijn en welke reeds gebruikt zijn.

1.5 Het vijfde knelpunt is het ontbreken van een dossierregister. Het probleem dat dit oplevert is dat er geen mogelijkheid is om snel en duidelijk te kunnen zien welke documenten aanwezig en/of afwezig zijn in het hardcopy klant dossier. Dit maakt het inventariseren van bijvoorbeeld de aanwezigheid van overeenkomsten of expiratiedatum van overeenkomsten moeilijk en zorgt voor extra handelingen.

1.6 Het laatste knelpunt van klantacquisitie betreft het aanleveren van de klantgegevens bij het hoofdkantoor. Er is geen uniforme manier om die gegevens aan te leveren, waardoor het voorkomt dat gegevens die nodig zijn voor het uitoefenen van functies, zoals facturatie en debiteurenbeheer, kunnen ontbreken. Hierbij kan gedacht worden aan het ontbreken van contactinformatie of BTW-nummers.

5.2 Knelpunten overeenkomstvorming

2.1 Het eerste knelpunt van de overeenkomstvorming is het gebruik van een offerte als overeenkomst. Hierbij kan het voorkomen dat zelfs de handtekening van de klant op de offerte ontbreekt. Een offerte heeft niet dezelfde rechtsgeldigheid als een overeenkomst en bij een conflict met de klant kan dit problemen opleveren.

2.2 Het tweede knelpunt betreft het ontbreken van de overeenkomsten op het hoofdkantoor als deze onderweg zijn naar de klant. Door alleen een overeenkomst naar de klant te sturen en niet tegelijk een kopie in het hardcopy klant dossier te bewaren is er geen mogelijkheid dit dossier te raadplegen voor de overeenkomst als deze nog niet terug ontvangen is van de klant.

2.3 Het derde knelpunt betreft ook een registratienummering, dit keer van de overeenkomsten. Hierdoor is het, net als bij de offertes, moeilijk de volledigheid van de aanwezige overeenkomsten te controleren. Via een nummering van de overeenkomsten is het gemakkelijk te zien of de overeenkomsten volledig zijn via het vermelden van het nummer in de bestandsnaam.

5.3 Knelpunten afsprakenmutaties

3.1 Het eerste knelpunt van het laatste deelproces, afsprakenmutaties, betreft de goedkeuring van de veranderingen in klantafspraken zoals vastgestelde kortingen. Op dit moment lopen de veranderingen meestal via de Sales Manager, deze dient zijn goedkeuring te geven waarna de geaccordeerde veranderingen doorgevoerd worden door Marketing. Het komt echter incidenteel voor dat de veranderingen bij Marketing terecht komen zonder tussenkomst van de Sales Manager. Deze veranderingen worden doorgevoerd zonder door de Sales Manager te zijn goedgekeurd. Dit levert mogelijk ongewenste mutaties in de klantafspraken op, wat een risico oplevert voor de winstmarge.

3.2 Het tweede knelpunt is dat nieuwe overeenkomsten incidenteel door de rayonmanagers opgesteld worden. Dit vormt, net zoals bij voorgaand deelproces, een probleem voor de volledigheid van de overeenkomsten. Er is geen zekerheid dat alle overeenkomsten aanwezig zijn op het hoofdkantoor en de overeenkomsten kunnen niet gecontroleerd worden op bijvoorbeeld ongewenste inhoud.

3.3 Het derde knelpunt betreft het moment van doorvoering van de veranderingen. Momenteel worden de wijzigingen in afspraken direct doorgevoerd nadat dat de Sales Manager de wijzigingen heeft goedgekeurd. Pas daarna wordt de nieuwe overeenkomst ter ondertekening naar de klant gestuurd. Echter levert dit een moment op waarbij de afspraken in het systeem afwijken van de afspraken zoals deze in het contract weergegeven zijn, en waar dus voor getekend is. De reden dat de afspraken na goedkeuring direct veranderd worden, is om de doorlooptijd zo kort mogelijk te houden.

5.4 Overige knelpunten

4.1 Het eerste knelpunt, dat niet aan een specifiek deelproces toe te wijzen is, is het ontbreken van een autorisatiematrix. Omdat deze matrix ontbreekt, is er geen mogelijkheid om te controleren wat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers zijn.

4.2 Het tweede knelpunt is dat er geen controle op gemuteerde klantafspraken in het systeem is, zoals de doorberekende korting. Omdat hier geen controle op wordt uitgeoefend is er een mogelijkheid dat er ongewenste kortingen worden doorgevoerd. Dit kan een te lage winstmarge tot gevolg hebben en indien een dergelijke fout teruggedraaid wordt, zal dit de klantrelatie waarschijnlijk negatief beïnvloeden.

6. Conclusies en aanbevelingen

Om niet een dubbele notering van de SOLL-positie te maken, komt deze in de aanbevelingen terug. De SOLL-positie is dus de IST-positie met de geïmplementeerde verbetervoorstellen. De verbetervoorstellen geven geen specifieke invulling aan de handelingen, zoals welke stappen precies ondernomen worden om een kredietrapport te ontvangen van het kredietbeoordelingbureau. Het gaat erom dat de gedachte daarachter begrepen wordt, namelijk dat er met dit kredietrapport gekeken wordt of het economisch gezien verstandig is een relatie aan te gaan met een klant.

De ideale SOLL-positie is er één met ruim voldoende liquide middelen om alles binnen de onderneming te moderniseren en/of automatiseren, echter is dit in de praktijk nooit het geval. Daarom zijn de aanbevelingen gebaseerd op de middelen die reeds aanwezig zijn. Op die manier wordt de implementatie beter gewaarborgd.

De conclusies en aanbevelingen bestaan uit een algemene conclusie voor elk deelproces, gevolgd door de aanbevelingen voor de gevonden knelpunten. Alle aanbevelingen zijn besproken met de controller, het hoofd van de administratie en de Sales manager. Voor een visuele weergave van de aanbevelingen wanneer zij geïmplementeerd zijn, verwijs ik u naar *bijlage 3, 5 en 7*.

De algemene conclusie is dat het verkoopproces Automotive Aftermarket, in ieder geval tot en met het ondertekenen van de overeenkomst door de klant, onvoldoende risicobeheersende maatregelen heeft om de financiële en zelfs commerciële risico's af te dekken. Daarnaast ontbreekt het de medewerkers aan inzicht in de huidige situatie door het ontbreken van een procesbeschrijving, hierdoor is er weinig grip uit te oefenen op het verkoopproces. De huidige manier van werken is na

verloop van tijd vastgeroest in de werkwijze van de medewerkers en zij werken op basis van de kennis en ervaring die zij hiervan hebben.

Echter valt te zeggen dat de medewerkers al weet hebben van enkele van de bovenstaande knelpunten en zijn bereid om het verkoopproces aan te passen om deze risico's af te dekken. Deze inzet wordt echter bemoeilijkt door het ontbreken van overzicht van, en inzicht in, het verkoopproces. Hierdoor worden er geen concrete veranderingen doorgevoerd en blijft men terugvallen op de oude werkwijzen.

Door het verzamelen van informatie over de werkwijzen in het verkoopproces en deze informatie te vertalen naar een stroomschema, wordt een groot deel van de onduidelijkheid in het procesverloop opgelost en zijn knelpunten duidelijker toe te wijzen aan bepaalde onderdelen in het verkoopproces. Het inzicht dat dit stroomschema verschaft, vormt een basis voor het bedenken en implementeren van oplossingen voor deze knelpunten.

In de hierop volgende paragrafen worden er conclusies en aanbevelingen per deelproces gegeven. De nummering die vooraan elke alinea van de aanbevelingen staat, refereert naar de nummering zoals die weergegeven is bij de knelpunten en kan gebruikt worden om het bijbehorende knelpunt gemakkelijk terug te vinden.

6.1 Conclusies klantacquisitie

Voor het deelproces klantacquisitie is de conclusie te trekken dat er weinig risicobeheersing wordt toegepast door het innemen van een speculatieve positie ⁷ ten opzichte van de financiële positie van de klant. Door het ontbreken van een procedurematige aanvraag van kredietwaardigheidsbeoordelingen en door het ontbreken van een bepaling van kredietlimieten, worden financiële risico's onvoldoende afgedekt. Hierdoor is het mogelijk dat niet alleen de financiële positie van Bosal, maar ook de financiële positie van de klant in gevaar komt. Een waarborging van de eigen financiële positie is essentieel en een beschermende invloed op de financiële positie van de klant zal op lange termijn een verbeterd resultaat opleveren.

⁷ Jans e.a. deel A, 2007, p. 172

Daarnaast ontbreekt het aan controlemogelijkheden op volledigheid van offertes en klantgegevens en de inhoud hiervan. Door het ontbreken van een controlemogelijkheid via een registratienummering op de offertes is onbekend of alle offertes aanwezig zijn op het hoofdkantoor. Het ontbreken van een standaardformulier voor de klantgegevens, zorgt voor mogelijke onvolledigheid bij het invullen van de klantgegevens. Dit levert bijvoorbeeld een inefficiënte manier van werken op bij debiteurenbeheer, omdat er contactgegevens van de klant ontbreken.

6.2 Aanbevelingen klantacquisitie

1.1 De eerste aanbeveling is het toevoegen van een procedure voor de kredietwaardigheidsbeoordeling. Na het eerste gesprek is er duidelijk hoeveel verwachte omzet de klant voor Bosal op zal leveren, op basis van de verwachte omzet wordt er besloten of er een kredietbeoordelingsrapport aan te vragen. In overleg is de grens gesteld op €6.500 op jaarbasis. Vanaf deze hoeveelheid omzet vraagt de rayonmanager een kredietbeoordeling aan bij Finance. De rayonmanager geeft met het verzoek om een kredietbeoordeling, het KvK-nummer van de klant en de verwachte omzet op jaarbasis mee.

Finance gebruikt vervolgens het KvK-nummer van de klant om een kredietbeoordelingsrapport aan te vragen bij Credit Device. De doorlooptijd voor een zogenaamde 'standaardaanvraag', 'spoedaanvraag' en 'superspoedaanvraag' bedraagt respectievelijk 4 uur, 2 uur en 1 uur.

1.2 Het tweede knelpunt wordt opgelost na het ontvangen van het kredietrapport. In overleg tussen de Sales Manager en Finance wordt nu bepaald welke kredietlimiet voor die klant van toepassing is. Nadat dit vastgesteld is, bepaalt Finance of de klant kredietwaardig is voor de verwachte op te leveren omzet. Als die klant niet voldoende kredietwaardig is, worden er alternatieve voorwaarden bepaald door de Sales Manager, zoals betaling vóór levering. Daarna gaat het verkoopproces zoals vanouds verder. Het kredietrapport wordt opgeborgen in het hardcopy klant dossier.

1.3, 1.4 De tweede aanbeveling betreft twee aanpassingen in de offerteprocedure. De eerste aanpassing is het gebruik van een standaard lay-out van een offerte. Zie *bijlage 9* voor een indeling hiervan. De tweede wijziging is dat de rayonmanager de offerte, die opgesteld wordt volgens de

standaard lay-out, via e-mail verstuurt naar afdeling Marketing. Deze afdeling zal de offerte controleren, hierbij wordt voornamelijk gelet op de aangeboden condities. Als de offerte door de controle komt, wordt er een registratienummer aan toegekend die in de offerte wordt verwerkt. Vervolgens wordt de offerte als .PDF-bestand opgeslagen om de authenticiteit van het document te waarborgen. Het archiveren van de offerte gebeurt elektronisch tijdens het opslaan als .PDF-bestand. Daarna wordt de offerte overhandigd aan de klant door Marketing.

1.5 De derde aanbeveling binnen het deelproces klantacquisitie is het gebruik van een dossierregister. In overleg met Marketing en de Sales Manager is een dossierregister opgesteld in Excel. Dit dossierregister ligt inmiddels bij Marketing en is in gebruik genomen. Een voorbeeld hiervan is te zien in *bijlage 11*.

1.6 De laatste aanbeveling voor klantacquisitie is het gebruik van het standaardformulier om klantgegevens aan te leveren. Dit formulier is te zien in *bijlage 10*. Het formulier is bedoeld voor Verkoop Binnendienst, Marketing en Finance en hier zijn alle gegevens op terug te vinden.

6.3 Conclusies overeenkomstvorming

De conclusie in het deelproces overeenkomstvorming is dat er verkeerd gehandeld wordt door het ontbreken van een procedure. Het is een werkwijze die in verloop van tijd gevormd is. Het ontbreken van de ondertekende overeenkomsten is lange tijd gaande geweest. Sinds 1 januari 2011 is er een nieuwe Sales Manager aangesteld, die het risico hiervan in ziet. Hij heeft daarom aan de rayonmanagers gevraagd alle overeenkomsten up-to-date en ondertekend van de klanten te krijgen zodat deze in het hardcopy klantdossier gearhiveerd kunnen worden. Verder ontbreekt het aan controle mogelijkheden op volledigheid van overeenkomsten, omdat er geen registratienummering wordt toegepast.

6.4 Aanbevelingen overeenkomstvorming

2.1, 2.3 De aanbeveling voor de overeenkomstvorming is om een procedure te implementeren om structuur en duidelijkheid te krijgen. De procedure vertoont dezelfde eigenschappen als de

aanbeveling voor de offerteprocedure en is hier een verlengde van. Nadat de klant de offerte heeft geaccepteerd en ondertekend, wordt deze doorgestuurd naar afdeling Marketing. Deze afdeling vertaalt de offerte naar een overeenkomst en kent er een registratienummer aan toe. De offerte wordt vervolgens aan de Sales Manager overhandigd.

2.2 De Sales Manager voert een controle op de overeenkomst uit, indien hij het niet eens is met de overeenkomst wordt het document teruggestuurd naar Marketing, zodat deze de nodige aanpassingen kan doen. Als de overeenkomst wordt goedgekeurd, ondertekend de Sales Manager de overeenkomst namens Bosal. Afdeling Marketing scant de overeenkomst vervolgens in als .PDF-bestand zodat de authenticiteit gewaarborgd blijft. Door het opslaan als .PDF bestand is de overeenkomst raadpleegbaar terwijl deze onderweg is naar de klant. Marketing stuurt de overeenkomst door naar de betreffende rayonmanager. Naast het opsturen werkt Marketing het dossierregister bij zodat te zien is dat er geen ondertekende overeenkomst aanwezig is.

De rayonmanager benadert de klant persoonlijk om de overeenkomst te laten ondertekenen. Zodra dit gebeurd is draagt de rayonmanager er zorg voor dat de getekende overeenkomst aankomt op afdeling Marketing. Hier voegt men vervolgens de ondertekende overeenkomst toe aan het hardcopy klantdossier en werkt men het dossierregister bij, zodat te zien is dat de ondertekende overeenkomst aanwezig is.

6.5 Conclusies afsprakenmutaties

Het grootste knelpunt is het muteren van de klantafspraken direct na het goedkeuren van deze veranderingen, in plaats van deze pas te muteren na het ontvangen van de ondertekende nieuwe overeenkomst. De reden hierachter is de doorlooptijd, klanten zien graag dat de mondelinge afspraken direct van kracht worden na het overleg met de rayonmanager. Deze werkwijze is echter niet aan te raden, omdat hierdoor een gat valt tussen het moment dat de afspraken veranderd worden en het moment dat de overeenkomst ondertekend binnen is. Dit levert mogelijk problemen op bij bijvoorbeeld factureringscontrole omdat datgene wat het systeem aangeeft, afwijkt van hetgeen waarvoor getekend is.

Door het verplaatsen van de mutatie naar het moment dat de ondertekende overeenkomst ontvangen is, zal zowel Bosal als de klant meer haast zetten achter de ondertekening van de overeenkomst. Hierdoor wordt de mogelijkheid, dat een overeenkomst zonder handtekening in het hardcopy klantdossier blijft, verminderd omdat de mutaties dan niet doorgevoerd worden.

6.6 Aanbevelingen afsprakenmutaties

3.1 De eerste aanbeveling hangt samen met één van de controleprocedures die in de volgende paragraaf genoemd zal worden. Dit is namelijk het archiveren van de geaccordeerde veranderingen door de Sales Manager, direct na het accorderen hiervan. Het nut hiervan wordt uitgelegd in de eerste alinea van paragraaf 6.7

3.2, 3.3 De tweede aanbeveling is een procedurematige verandering die sterk lijkt op de aanbevelingen in paragraaf 6.4. Het betreft het gebruiken van de registratienummers voor nieuwe overeenkomsten, het ondertekenen van de overeenkomst door de Sales Manager namens Bosal en het inscannen van de overeenkomst als .PDF-bestand voor de waarborging van de authenticiteit van de overeenkomst. De afspraken worden gemuteerd op het moment dat de getekende overeenkomst terug is ontvangen.

De bovengenoemde aanbeveling wordt gevolgd door het bijwerken van het dossierregister, zodat afgelezen kan worden dat een getekende overeenkomst ontbreekt.

6.7 Aanbevelingen overige knelpunten

4.1 Het aanmaken, onderhouden en beschikbaar maken van een autorisatiematrix die iedereen kan raadplegen. Er is een dergelijke matrix aangemaakt en deze kan gevonden worden in *bijlage 12*.

4.2 Het tweede knelpunt, dat er geen controle op doorgevoerde mutaties in afspraken wordt gedaan, wordt in de eerste controleprocedure aangepakt. Die controleprocedure is hieronder te vinden.

6.8 Aanbevelingen controleprocedures

Door de aanbeveling om de Sales Manager de geaccordeerde veranderingen te laten archiveren, is er een controlemogelijkheid ontstaan op de ingevoerde afspraken. Door het archiveren van de geaccordeerde mutaties, kunnen de afspraken in het systeem vergeleken worden met de

geaccordeerde mutaties. In samenwerking met Automatisering is er een query opgesteld die laat zien wat de wijzigingen in afspraken zijn, wanneer die gemaakt zijn en door wie. Deze query wordt automatisch vertaald naar een .PDF bestand. Door dit bestand te vergelijken met de geaccordeerde wijzigingen van de Sales Manager, kan gecontroleerd worden of er ongewenste kortingen zijn doorgevoerd. Deze controle wordt uitgevoerd door Finance.

Daarnaast moet het dossierregister gecontroleerd worden op vervuiling. Dit gebeurt door steekproefsgewijs hardcopy klantdossiers uit te kiezen en die te vergelijken met het dossierregister. Indien er verschillen geconstateerd zijn, worden deze verschillen doorgegeven aan de betreffende medewerker ter correctie en worden de bevindingen genoteerd in een controleverslag. De controle wordt uitgevoerd door Finance en het controleverslag wordt bewaard op diezelfde afdeling.

Tenslotte dient ook vergeleken te worden of de afspraken volgens de getekende overeenkomst correct genoteerd staan in BSS. De aanbeveling is een periodieke steekproef uit te voeren waarbij willekeurig een aantal klantdossiers worden geselecteerd en deze vervolgens met BSS te vergelijken. Indien er afwijkingen geconstateerd worden, wordt er onderzocht wat de oorzaak van de afwijking is. Na het corrigeren van de data in BSS, worden de bevindingen genoteerd in een controleverslag.

Voor een visuele weergave van de controleprocessen verwijs ik u door naar *bijlage 8*.

6.9 Resultaat implementatie

Door het implementeren van alle bovenstaande aanbevelingen wordt een verbeterde grip op het verkoopproces gerealiseerd. Met name de stroom van, controle op en volledigheid van bindende documenten wordt hiermee verbeterd. Daarnaast wordt er een verbeterd risicobeheer gerealiseerd, door het verminderen van een speculatieve positie. Tenslotte wordt de interne beheersing verbeterd door meer controlepunten toe te voegen en te werken via raadpleegbare procedures.

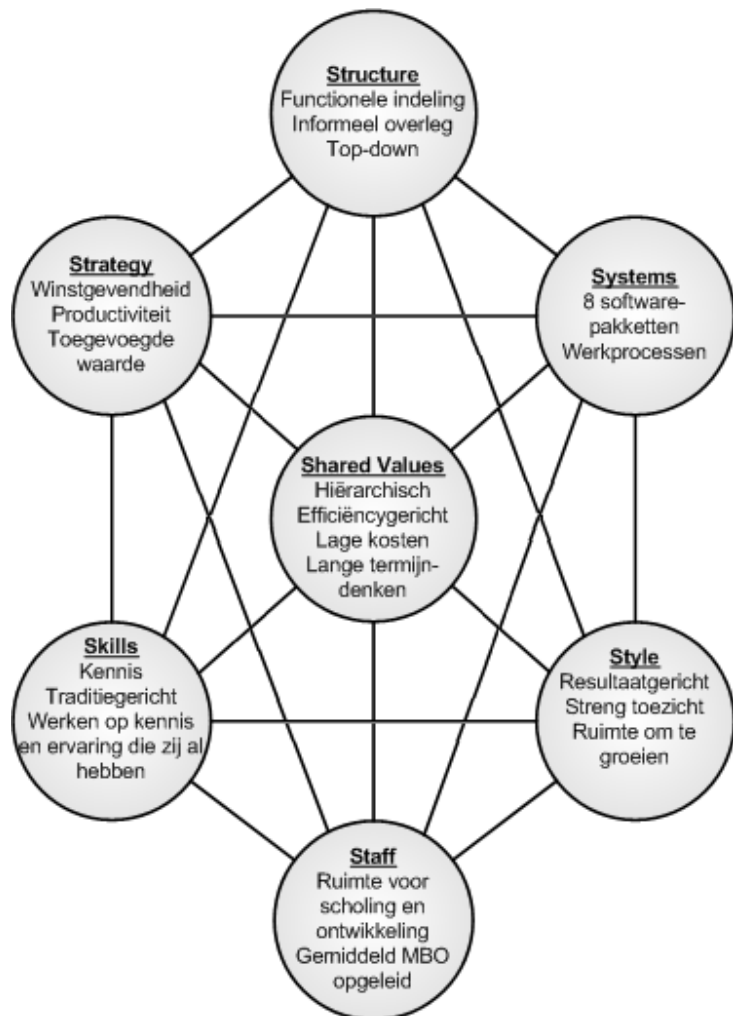
7. Theorie en analyses

Om de IST-situatie duidelijker te maken is er gebruik gemaakt van verschillende theorieën. Om niet een overvloed aan theorieën en modellen te krijgen is het gebruik beperkt tot het 7S-model van McKinsey, het INK-model en een Gap-analyse.

7.1 7S model van McKinsey

Dit model staat voor Bosal Nederland en niet voor de Bosal groep als geheel. Hoewel alle onderdelen met elkaar samenhangen en invloed hebben op elkaar, zijn er een aantal S'en die meer relatie hebben met de afstudeeropdracht dan de anderen. Shared Values, Skills, Style en Systems hebben de meeste relatie met het afstudeeronderwerp. Ik zal deze hieronder toelichten, de daadwerkelijke invulling kan in het model hiernaast worden gezien.

De 7S'en staan voor de zeven hoofdaspecten van een onderneming. Het doel van deze analyse is het inventariseren van de sterke en zwakke punten op organisatie- en/of afdelingsniveau en het vaststellen of deze in evenwicht zijn. De 7 S'en staan voor: shared values, structure, systems, style, staff, skills en strategy (Kleijn & Rorink, 2007, p. 46).



Shared Values, oftewel significante waarden, zijn bepalend voor de bedrijfscultuur. De shared values zijn meestal afgeleid van de visie en de mission statement van het topmanagement. De bedrijfscultuur kan gedefinieerd worden als hiërarchisch, het management richt zich op efficiency en het draaiende houden van de organisatie. De lange termijn richt zich op stabiliteit van de onderneming.

Skills staat voor sleutelvaardigheden en geeft aan wat de kenmerkende activiteiten en competenties zijn waarmee de organisatie zich onderscheidt van de concurrentie.⁸ De sleutelvaardigheden worden gevormd door de medewerkers binnen de organisatie. Zij worden gekenmerkt als pragmatisch, betrokken, vriendelijk en behulpzaam. De werkwijzen van deze medewerkers zijn gericht op gewoontes en tradities.

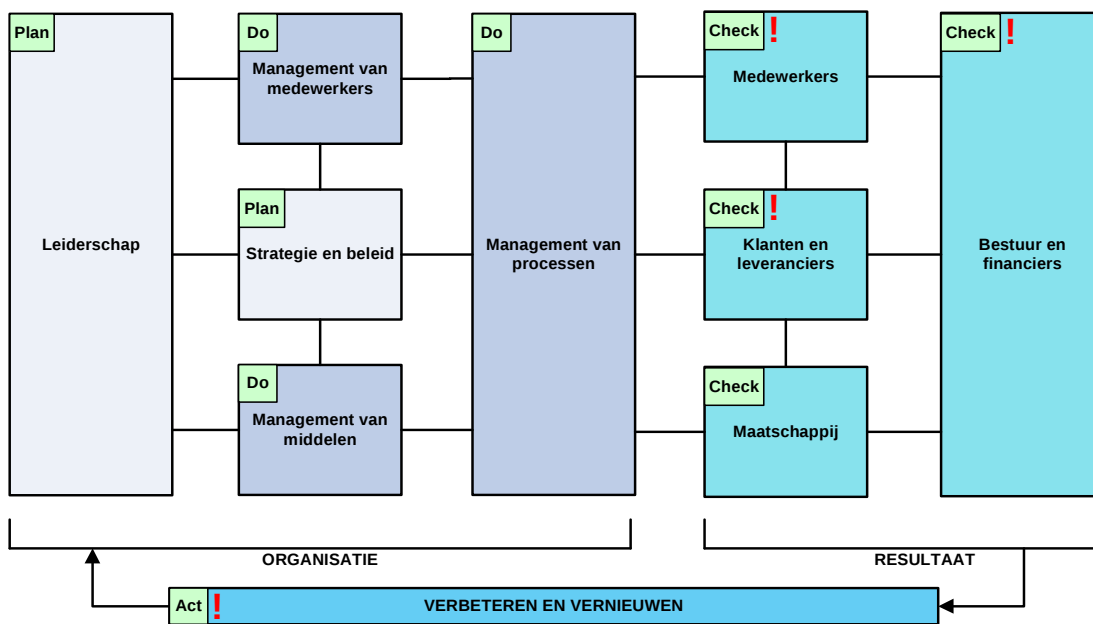
Style richt zich op de managementstijl, de manier hoe er leiding wordt gegeven aan de uitvoerende kern en hoe hun gedrag daarop reageert. De managers zijn resultaatgericht en geven de uitvoerende kern voldoende ruimte om te werken. Wanneer fouten worden gemaakt reageren zij hier streng op.

Systems staat voor informatiesystemen en de manier waarop wordt omgegaan met de informatiestroom binnen een organisatie. Er zijn 8 softwarepakketten binnen Bosal Nederland. Er is een apart systeem voor productie, inkoop, voorraad, montage, financiële administratie, salarisverwerking, tijdsregistratie en customer relationship management.

⁸ Kleijn & Rorink, 2007, p. 53

7.2 INK-model

‘Het INK model is een kwaliteitsmanagement model waarin erg sterk de principes van planning en control terugkomen’.⁹ Het geeft het management een handvat om invulling te geven aan de planning en control binnen de organisatie. Hieronder staat een weergave van het INK model.



Figuur 4. INK-model

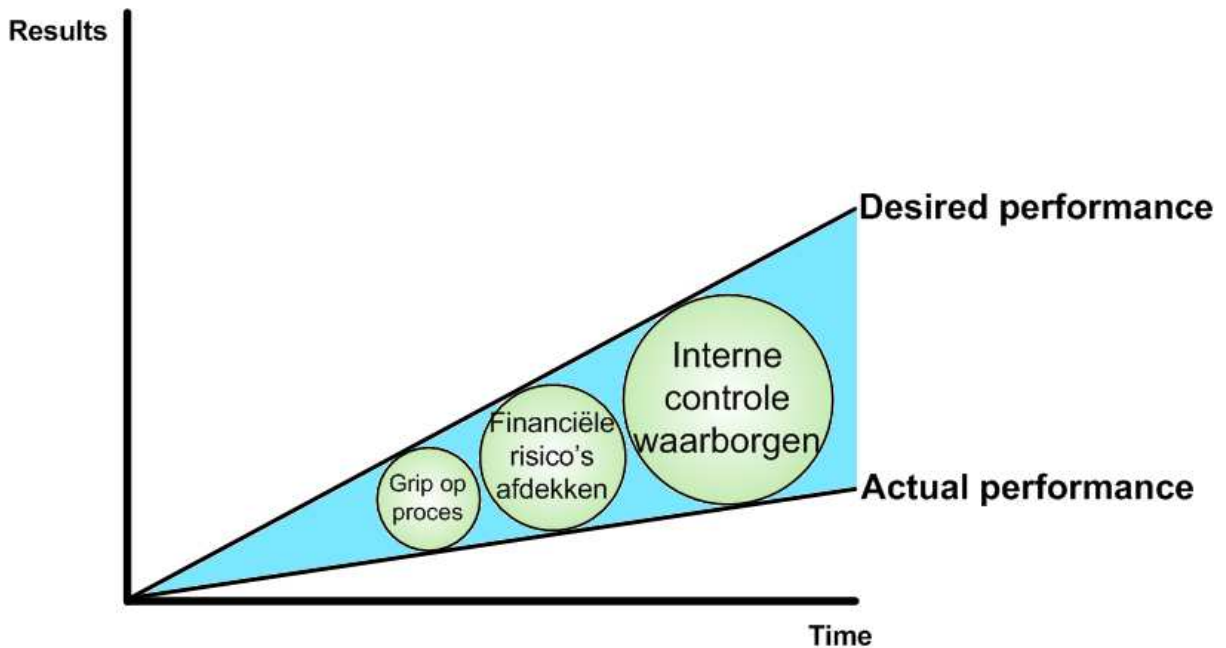
Zoals u kunt zien is er per blok aangegeven welk gedeelte van de zogenaamde ‘Deming-cirkel’ of ‘PDCA-cirkel’ (Plan, Do, Check, Act) op dat blok van toepassing is. Leiderschap en strategie en beleid vallen onder de planningsfunctie (Plan), het managen van medewerkers, middelen en processen valt onder de uitvoering (Do). De medewerkers, klanten en leveranciers, de maatschappij en het bestuur en financiers vallen onder de prestatiemeting van de organisatie (Check). Tenslotte wordt in het blok verbeteren en vernieuwen handelingen bepaald om de gemeten prestaties te verbeteren (Act).⁸

De knelpunten in het verkoopproces kunnen in alle onderdelen van het INK model teruggevonden worden, het grootste knelpunt ligt echter bij Check en Act van de Deming-cirkel. Door het ontbreken van een goede prestatiemeting van de huidige manier van werken en het ontbreken van acties om de reeds gevonden problemen op te lossen, worden Plan en indirect Do niet verbeterd.

⁹ Jans, Mulder-Nooteboom, Wezeman, 2007, p. 33

7.3 Gap-analyse

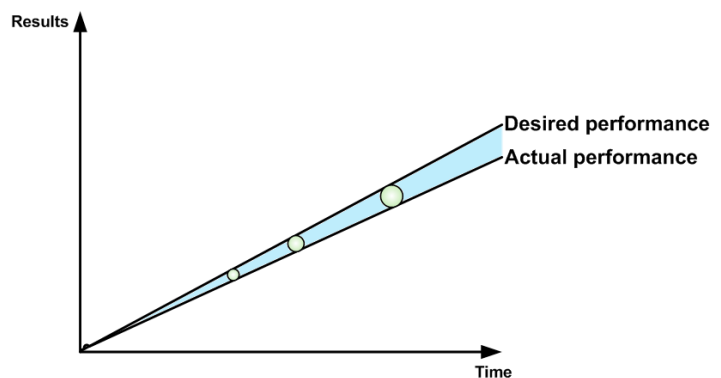
Nu dat de IST-situatie en de SOLL-situatie bekend zijn, kan er een Gap-analyse uitgevoerd worden. Deze analyse geeft aan welke knelpunten tussen de huidige en gewenste situatie staan. Hieronder staat de Gap-analyse visueel weergegeven.



Figuur 5. Gap-analyse

Er is te zien dat er drie grote knelpunten staan tussen de huidige en gewenste situatie. Namelijk dat er meer grip op het verkoopproces uitgeoefend moet kunnen worden, dat de financiële risico's binnen het proces beter afgedekt moeten worden en dat de interne controle beter moet worden gewaarborgd.

Door het minimaliseren van deze knelpunten zal de actual performance dichterbij de desired performance komen te liggen. Een weergave van de situatie, wanneer de knelpunten zijn geminimaliseerd, is hiernaast te zien.



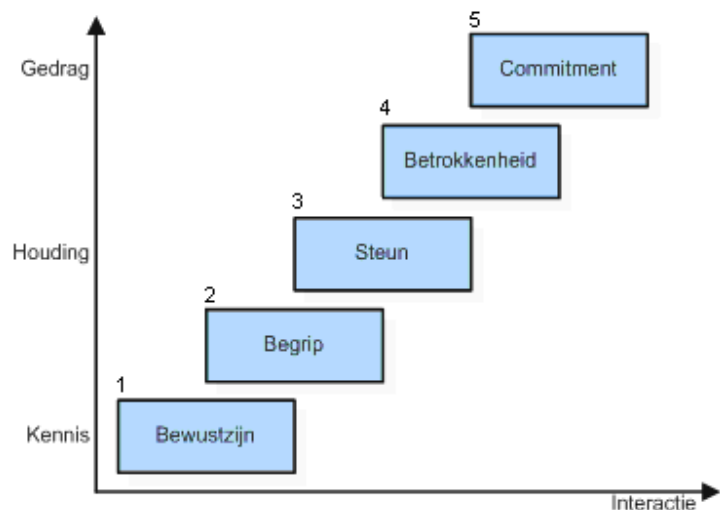
Figuur 6. Gap-analyse na minimaliseren knelpunten

8. Implementatie

8.1 Voorbereiding

De implementatie van de aanbevelingen is, min of meer, tijdens het onderzoek al begonnen. Via de interviews die afgenomen zijn, werd het voor de geïnterviewden ook duidelijk wat de knelpunten zijn, waarom dit knelpunten zijn en waar de knelpunten liggen. De realisatie en het begrip van de eerder genoemde conclusies kwamen dus tijdens het onderzoek al naar voren.

Hierdoor zijn de eerste twee stappen van de communicatietrap (figuur 7) al genomen.



Figuur 7. Communicatie trap

Nadat de informatie vergaard was, is hier een stroomschema van gemaakt. Het is gebleken dat het visualiseren van de processtroom een grote verduidelijking teweeg bracht voor de betrokkenen. Er zijn verschillende soorten stroom-schema's gemaakt en er zijn verschillende revisies gedaan op de inhoud hiervan. In de loop van de interviews en het herbespreken van de stroomschema's is er steun en betrokkenheid in de benoeming van de knelpunten en de oplossingen hiervan gekomen.

De laatste stap van communicatietrap, commitment, kwam op het moment dat ik de verkoopvergadering heb bijgewoond. In deze verkoopvergadering kreeg ik de kans de stroomschema's en de bijbehorende uitleg te presenteren. Tijdens deze vergadering werden de knelpunten duidelijker en kwamen er nieuwe inzichten naar boven. De aanwezigen, de Sales Manager, Marketing en Verkoop Buitendienst, toonden allen begrip voor de knelpunten en dachten mee in de oplossingen hiervan. Op dat moment is de laatste stap van de communicatietrap genomen en was het pad vrij om de implementatie te starten.

8.2 Implementatietheorie

De wijze waarop het verandermanagement plaatsgevonden heeft, was via een combinatie van empirisch rationeel en normatief reëducatief. Empirisch rationeel betekent dat men door het inzicht dat de verbeterde situatie hun eigen belang zal steunen, overtuigd wordt dat de nieuwe werkwijze gevolgd moet worden. Normatief reëducatief betekent dat er door een 'wederopvoeding' een verandering komt in de normen en waarden van de medewerkers, en dus ook de manier van denken¹⁰.

8.3 Implementatieplan

Voor het gestructureerd implementeren van de nieuwe werkwijze zijn verschillende documenten reeds opgesteld, zoals het dossierregister, een standaardofferte, standaardformulier klantgegevens en een autorisatiematrix. Er is een implementatieplan geschreven waarin in fasen vorm wordt gegeven aan de implementatie, dit plan bespreekt de volgende onderwerpen:

- Veranderingen per afdeling
- (Elektronische) documentmapping
- Stappenplan
 - o 1. Afronding standaarddocumenten
 - o 2. Verspreiden rapport BV01AAM 1.4 (intern rapport)
 - o 3. Aanmaken documentmapping
 - o 4. Verspreiden standaarddocumenten
 - o 5. Notificatie door Sales Manager ter implementatie (kick-off)
 - o 6. Vergadering Sales ter controle & beoordeling uitvoering nieuwe werkwijze

De laatste stap vindt enige tijd na stap 5 plaats.

8.4 Nacontrole

Aangeraden wordt om na een jaar tijd opnieuw de situatie te evalueren door het gebruik van het INK-model en de toepassing van de Gap-analyse. Daarnaast wordt ook aanbevolen om KPI's te hanteren. Deze worden beschreven in hoofdstuk 9.

¹⁰ Cozijnsen & Vrakking, 2004, p. 55

9. Kritische prestatie indicatoren

Kritische prestatie indicatoren, ofwel KPI's, zijn meetbare punten van verschillende aspecten in een bedrijfsproces. Deze meetpunten zijn vaak ten behoeve van de strategie van de onderneming bepaald. In het kader van dit onderzoek worden de KPI's niet direct van de strategie afgeleid, maar gebaseerd op de verbetervoorstellen, zodat deze voorstellen gemeten kunnen worden.

KPI's moeten 'SMART' zijn, ofwel: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden¹¹. Specifiek betekent dat voor alle betrokkenen duidelijk moet zijn wat er te meten is. Meetbaar houdt in dat de prestatie gemeten moet kunnen worden. Acceptabel geeft aan dat de medewerkers de prestatie ook willen en kunnen leveren. Realistisch betekent dat het een haalbare prestatie moet zijn en dat het een uitdaging is deze te halen. Tidsgebonden houdt in dat het helder moet zijn wanneer de prestatie geleverd moet zijn.

Er wordt aangeraden de onderstaande KPI's een keer per kwartaal te meten.

9.1 Volledigheid offertes

De eerste KPI betreft de volledigheid van de offertes. Met het implementeren van de verbetervoorstellen worden alle offertes van de rayonmanagers ontvangen, zodat zij verwerkt kunnen worden op het hoofdkantoor, alvorens de offertes op te sturen. Voordat de definitieve versie opgestuurd wordt naar de klant wordt deze als .PDF bestand ingescand en opgeslagen. Door het opslaan, in combinatie met de voorgeschreven registratienummering, kan de volledigheid gemakkelijk bekeken worden door te controleren of alle bestandsnamen aan één stuk doorlopen. 100% volledigheid is hier de ideale situatie.

9.2 Volledigheid overeenkomsten

Zoals de volledigheid van de offertes nu gemeten kan worden, zoals hierboven is beschreven, kan ook de volledigheid van de overeenkomsten gemeten worden. Via het inscannen van de overeenkomsten op het hoofdkantoor, en het opslaan van het desbetreffende bestand in een verzamelmap voor

¹¹ Paur, M., Boxel, A.G.J. van, Korstjens, J.L.J., Leeftink, C.B., e.a, 2010, p. 83

overeenkomsten, kan gecontroleerd worden of de bestandsnamen aan één stuk doorlopen. Ook hier is 100% de ideale situatie.

9.4 Aanvraag kredietbeoordelingen

De kredietrapporten worden gearchiveerd in het hardcopy dossier en worden ook vermeld in het dossierregister. In het dossierregister wordt vermeld of een kredietrapport aanwezig is, niet aanwezig is of dat er geen kredietbeoordeling van toepassing is, vanwege een te lage omzetverwachting. Via het dossierregister kan gemakkelijk gekeken worden welke klanten, waarbij het van toepassing is, geen kredietrapport hebben door het rood kleuren van de cellen wanneer het rapport ontbreekt.

9.4 Uitkomsten controleprocessen

De controleprocessen eindigen allen in het vastleggen van de bevindingen in een controleverslag. Deze controleverslagen kunnen worden gebruikt om te bepalen of er afwijkingen zijn geweest. Deze afwijkingen kunnen worden vertaald als KPI's, waarbij de ideale situatie nul afwijkingen heeft.

9.4.1 CAM

Middels het controleproces CAM (controle afsprakenmutaties) wordt gekeken naar afwijkingen in goedgekeurde mutaties en de daadwerkelijk doorgevoerde mutaties. De afwijkingen hiervan kunnen als KPI worden bepaald, waarbij het doel is deze zo laag mogelijk te houden. Nul afwijkingen is hier de ideale situatie.

9.4.2 CVD

Het controleproces CVD (controle volledigheid dossierregister) kijkt naar de volledigheid van het dossierregister ten opzichte van het hardcopy klant dossier. Ook hier geldt dat dit als KPI aangehouden kan worden, waarbij een afwijking van nul de ideale situatie is.

9.4.3 BSS

Het laatste controleproces kijkt naar de afwijkingen van BSS ten opzichte van de hardcopy klant dossier. Er wordt gekeken of de afspraken die vastgelegd zijn in het hardcopy klant dossier overeenkomen met hetgeen dat is vastgelegd in het systeem.

Begrippenlijst

Automotive	Automobiel.
Aftermarket	Auto-onderdelen t.b.v. vervanging.
BSS	Bosal Supply System
Credit Device	Kredietbeoordelingmaatschappij.
Deskresearch	Onderzoek via raadpleging van beschikbare literatuur.
Dossierregister	Overzicht die de inhoud van de hardcopy klantdossiers toont.
Fieldresearch	Onderzoek door de praktijk te raadplegen.
Finance	Financiële afdeling.
FIS	Financial Information System
Klantacquisitie	Het verkrijgen van een klant.
Kredietwaardigheidcontrole	Beoordeling financiële positie.
KPI	Kritische prestatie indicator
KvK-nummer	Kamer van Koophandel registratienummer.
Original Equipment	Auto-onderdelen die gebruikt worden in productie van auto's
.PDF-bestand	Elektronisch bestand dat in Adobe Reader gelezen kan worden.
Racking	Magazijninrichtingen.
Rayonmanager	Verkoop Buitendienst.

Gebruikte software

Microsoft Excel
Microsoft Office Outlook
Microsoft Visio
Microsoft Word

References

Bosal Nederland B.V. (z.d.) *Bosal Nederland*. Geraadpleegd op 22 februari 2011, <http://www.bosal.nl/>

Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2004) *Verandermanagement: Theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.

In 't Veld, J., Slatius, B., & In 't Veld, M. (2007). *Een toepassing van denken in systemen: Analyse van bedrijfsprocessen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Jans, E.O.J., Mulders-Nooteboom, J., & Wezeman, K. (2007). *Inleiding administratieve organisatie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Jans, E.O.J., Wezeman, K., & Dijk, M. van (2007). *Grondslagen administratieve organisatie: Deel A: algemene beginselen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Jans, E.O.J., Wezeman, K., & Dijk, M. van (2007). *Grondslagen administratieve organisatie: Deel B: processen en systemen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

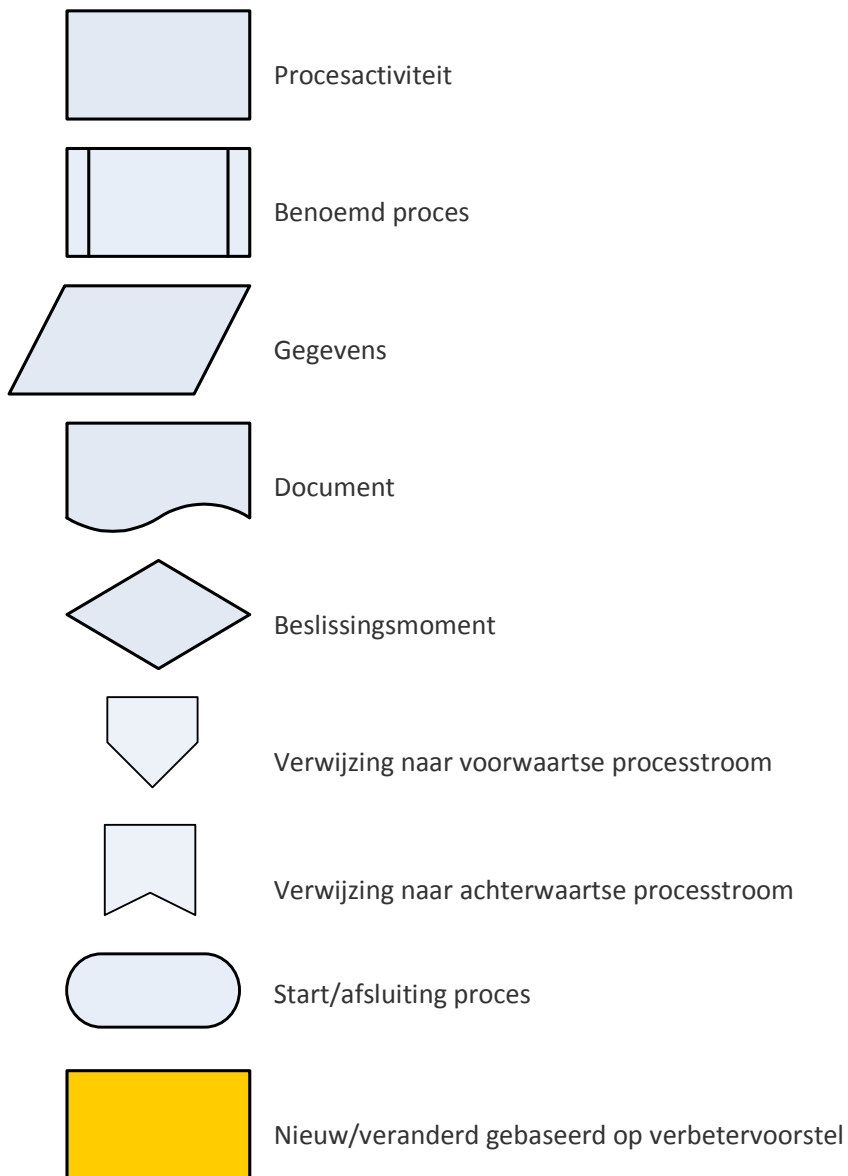
Kleijn, H., & Rorink, F. (2007). *Verandermanagement: Een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.

Mittelmeijer, M., & Stratum, R. van (2007). *Kijk op bedrijfsprocessen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

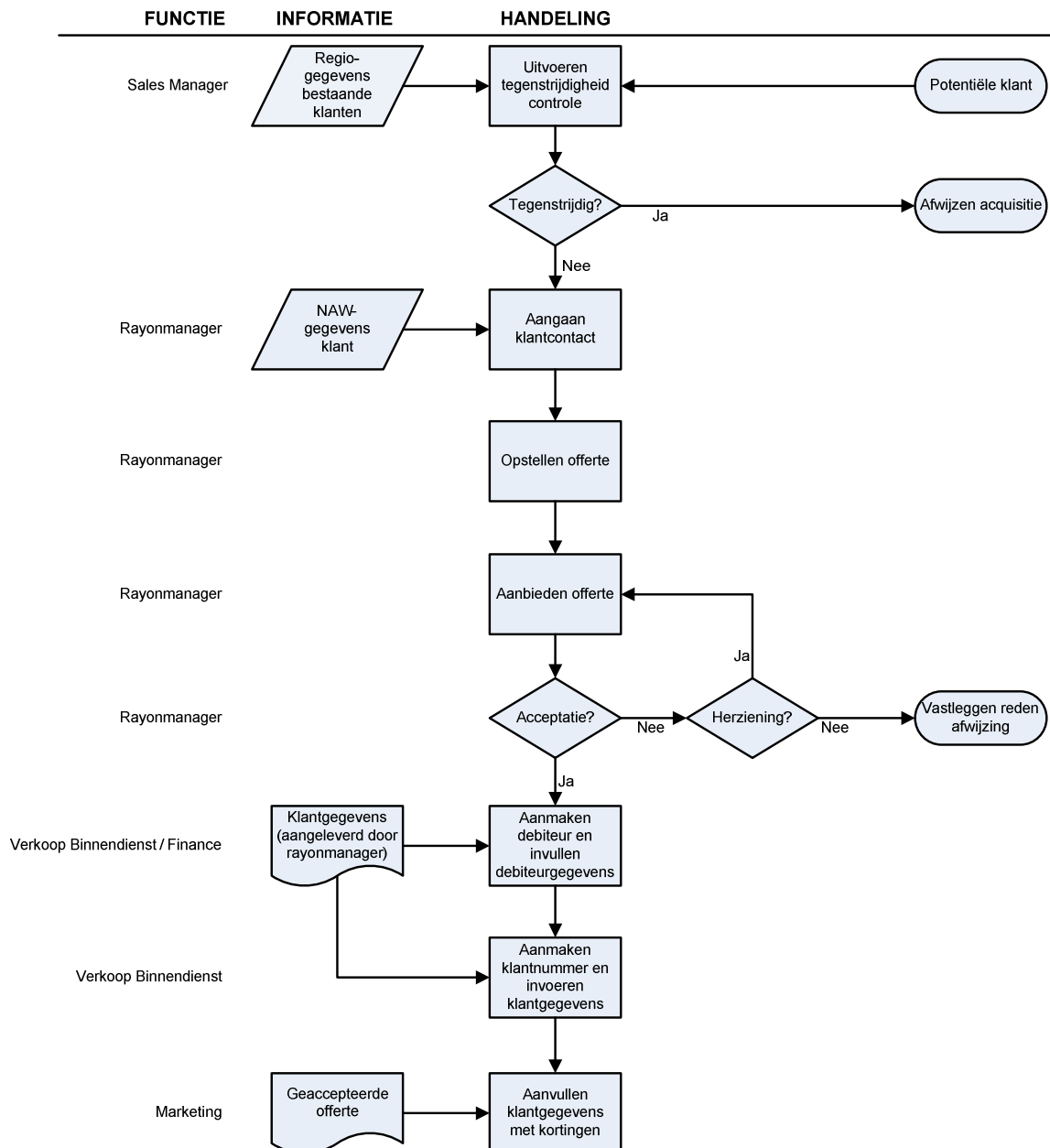
Paur, M., Boxel, A.G.J. van, Korstjens, J.L.J., Leeftink, C.B., e.a. (2010). *Beheersen van bedrijfsprocessen: De kern van de administratieve organisatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

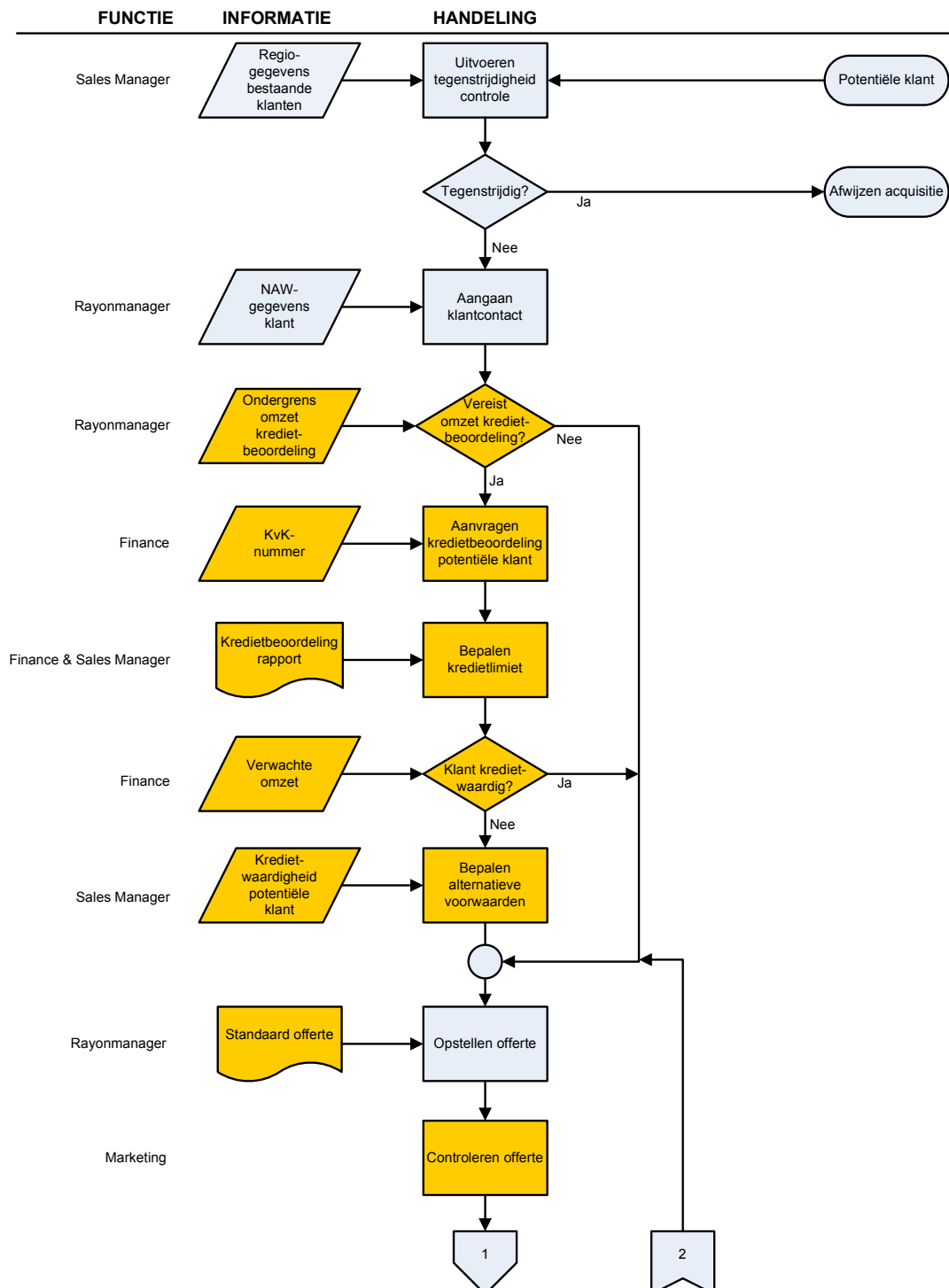
Bijlage 1: Uitleg stroomschema



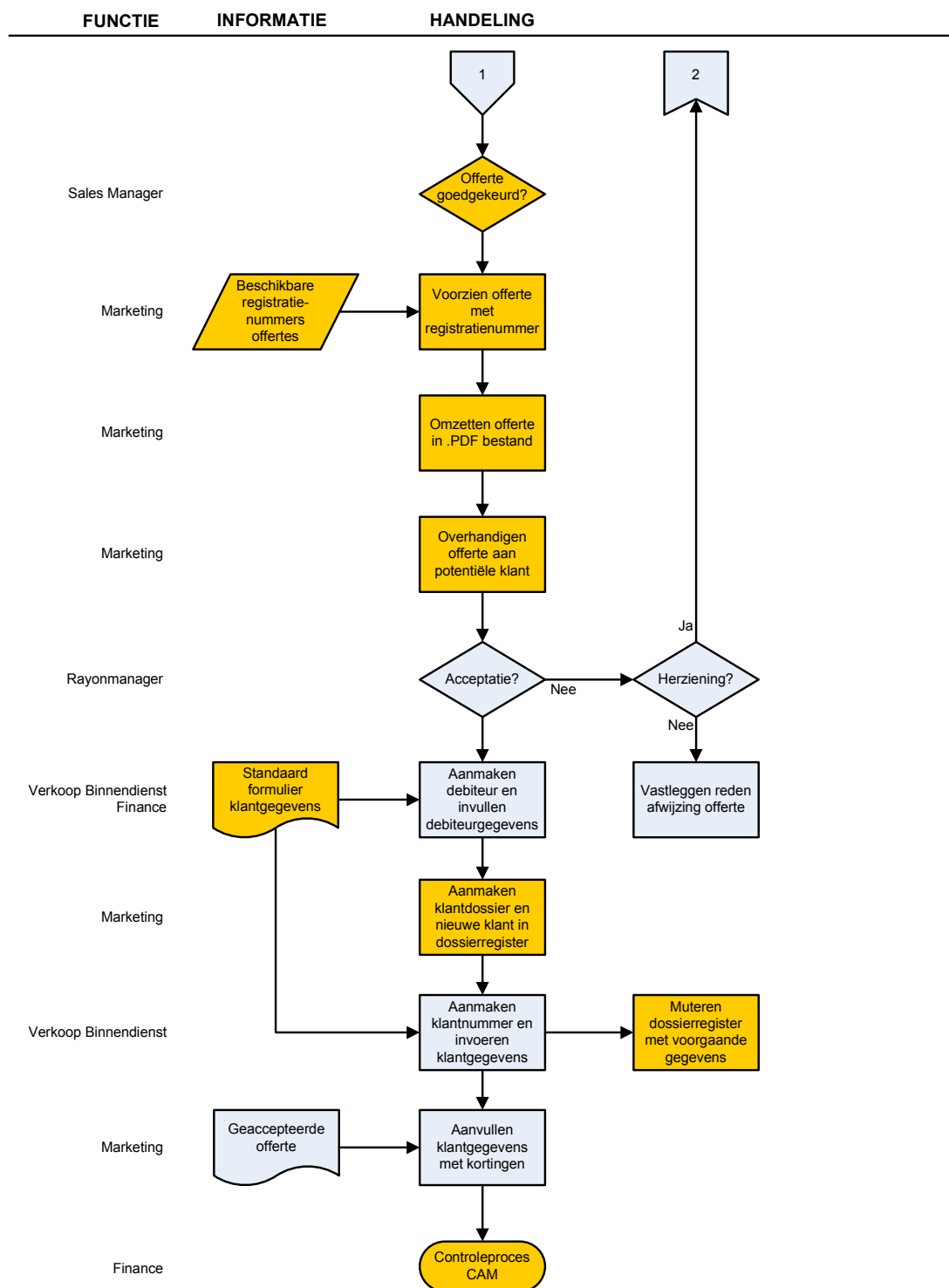
Bijlage 2: Huidig klantacquisitieproces



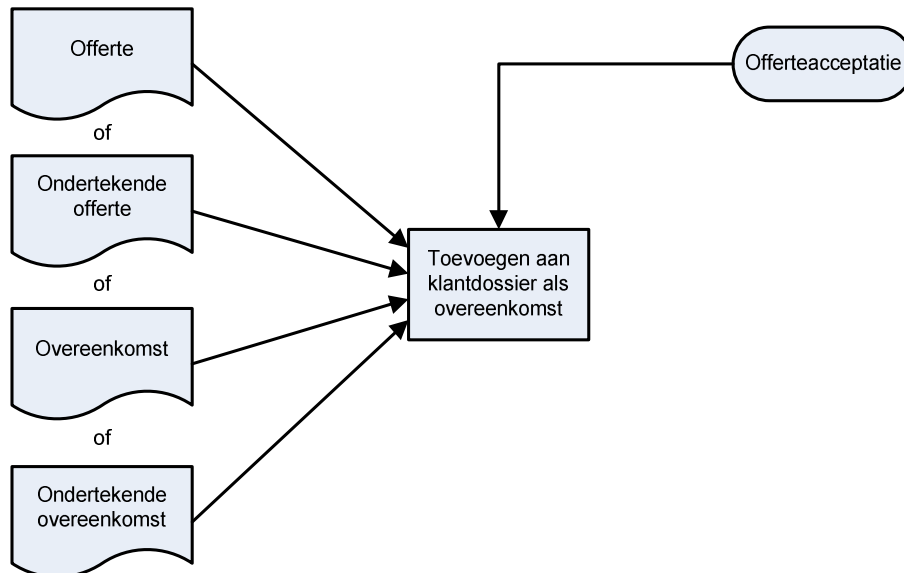
Bijlage 3.1: Voorstel klantacquisitieproces 1/2



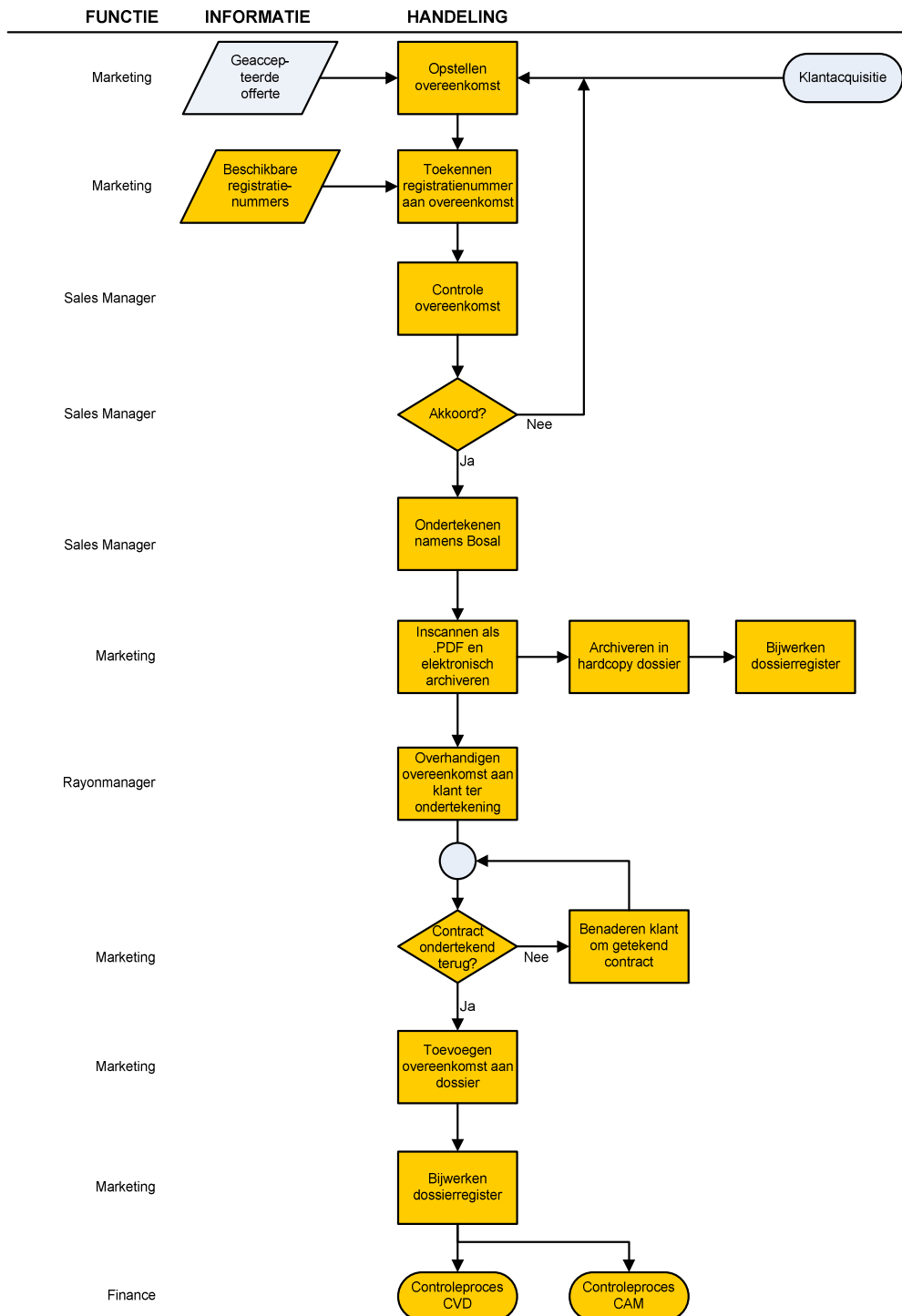
Bijlage 3.2: Voorstel klantacquisitieproces 2/2



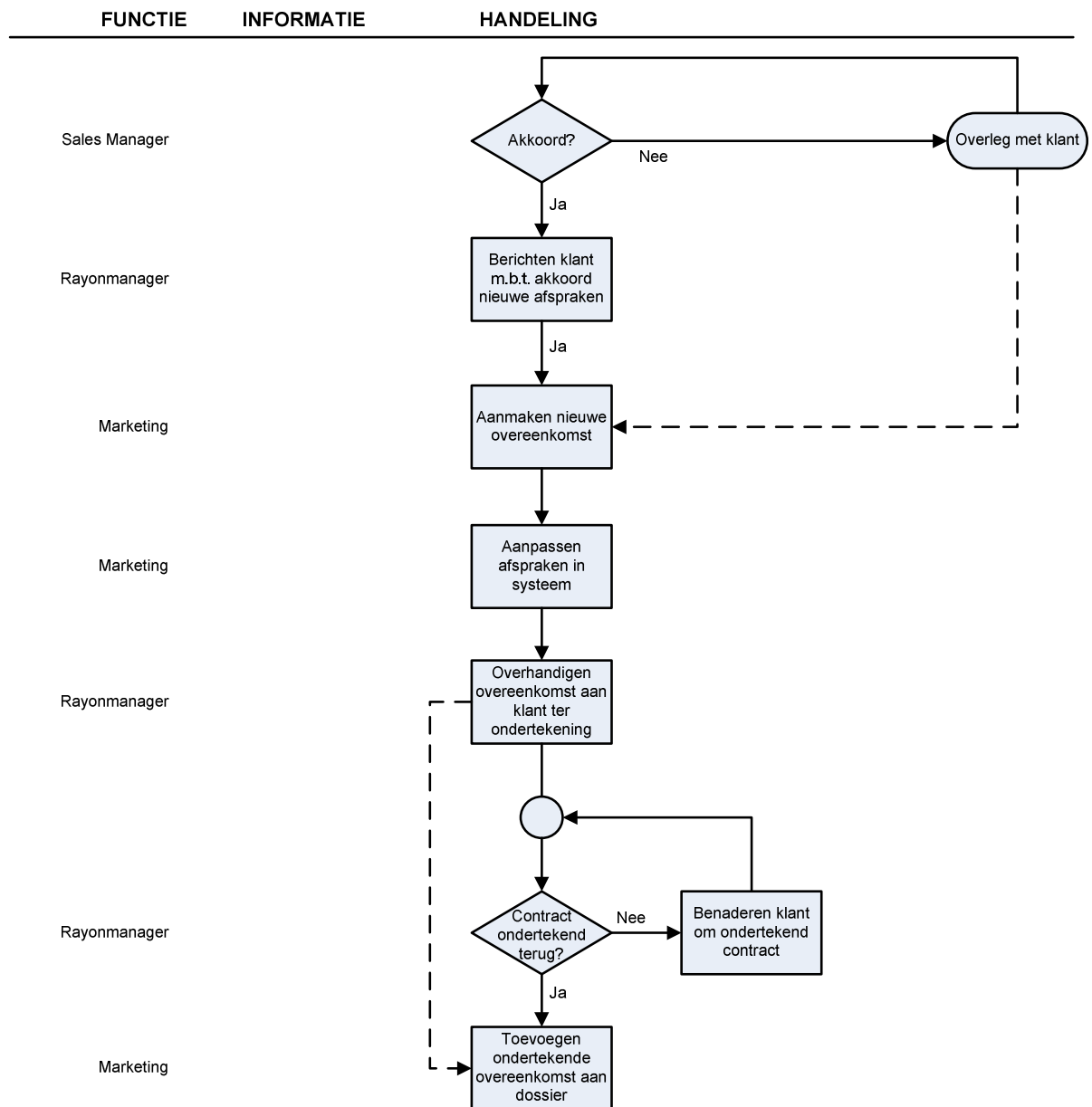
Bijlage 4: Huidig overeenkomstvormingsproces



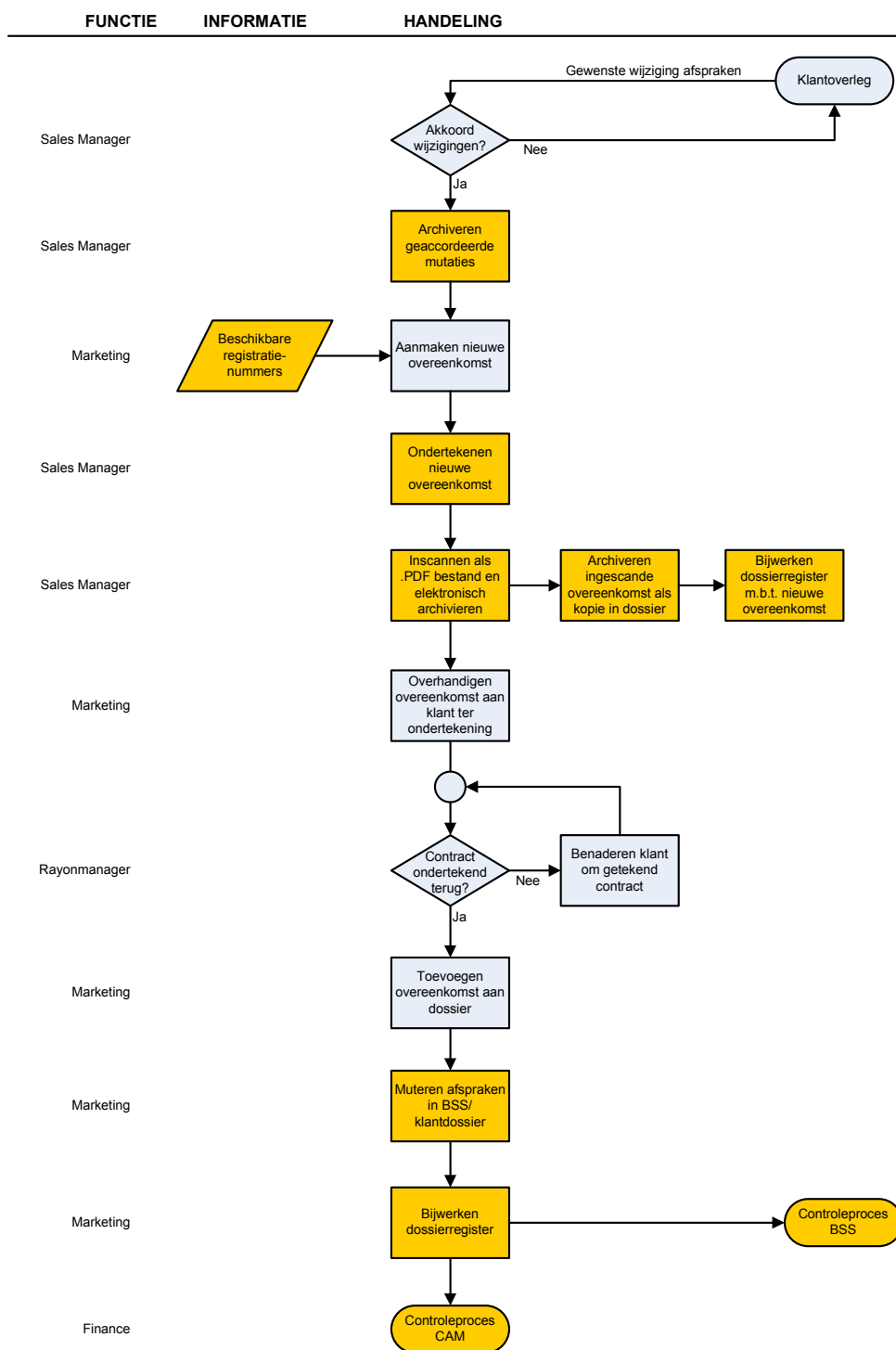
Bijlage 5: Voorstel overeenkomstvormingsproces



Bijlage 6: Huidig afsprakenmutatieproces

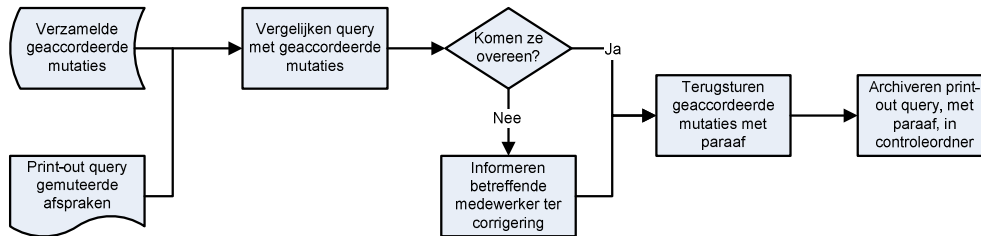


Bijlage 7: Voorstel afsprakenmutatieproces

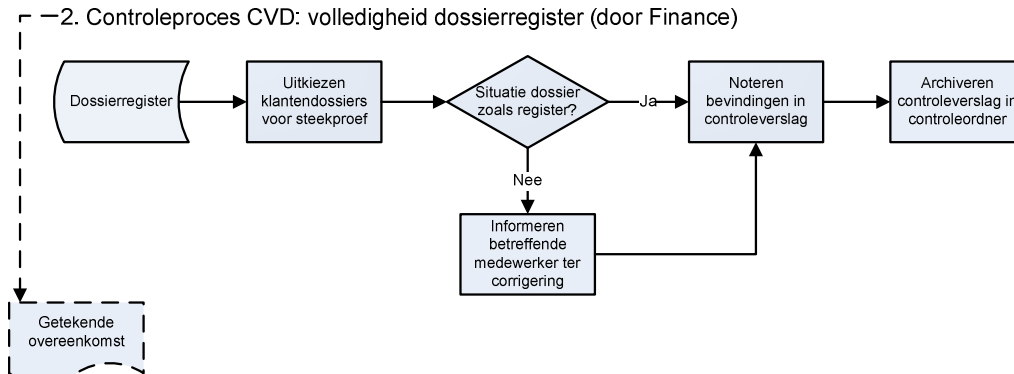


Bijlage 8: Controleprocessen

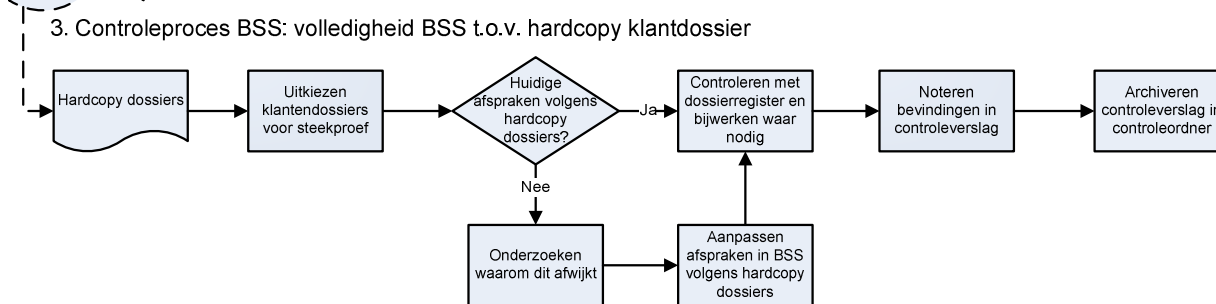
1. Controleproces CAM: afsprakenmutaties (door Finance)



2. Controleproces CVD: volledigheid dossierregister (door Finance)



3. Controleproces BSS: volledigheid BSS t.o.v. hardcopy klantdossier



Bijlage 9: Standaard lay-out offerte

BOSAL

Bosal Nederland B.V.

NAW-gegevens klant
T.a.v. contactpersoonOffertenummer
OffertedatumOpening: Geachte heer, beste,
Naar aanleiding van ons gesprekjl.....**Conditie**

	Groepscode	Kortingscode	Korting
Onderdelen	A	B	%
Onderdelen	C	D	%

Specificaties voorwaarden (nacht/daglevering, betalingscondities, tijdsduur geldigheid, etc)...

Vermelding beschikbaarheid catalogus...

Afsluiting...

Voor akkoord
Bosal Nederland B.V.
Sales Manager AutomotiveVoor akkoord
Naam bedrijf klant
Naam contactpersoon

Datum:

Datum:

Bijlage 10: Standaardformulier klantgegevens

		KLANTGEGEVENS	
FACTUURADRES/POSTADRES			
Naam klant:			
Straat:			
Postcode:		Woonplaats:	
Land:		Postbus:	
Telefoonnummer:			
Faxnummer:			
E-mailadres:			
PAKBONADRES			
Naam klant:			
Straat:			
Postcode:		Woonplaats:	
Land:		Postbus:	
Telefoonnummer:			
Faxnummer:			
E-mailadres:			
AFLEVERADRES			
Naam klant:			
Straat:			
Postcode:		Woonplaats:	
Land:			
CONTACTPERSOON			
Naam:			
Telefoonnummer:			
E-mailadres:			
OVERIG			
IBAN-nummer:			
BTW-nummer:			
KvK-nummer:			
Offertenummer:			
Overeenkomstnr:			
AFSPRAKEN			
Betalingsafspraken:			
Leveringafspraken:			
Overig:		Teccom J/N:	N
OPMERKINGEN			

Bijlage 11: Indeling dossierregister

DOSSIERREGISTER v9					Huidige datum:		23-5-2011 (automatische update)				Kredietrapport	Bevestiging condities	Ondertekend Contract	
SNELZOEKEN														
Klant naam	Vestigings plaats	Inkoop groep	Klant nummer	Debiteur nummer	Rayon	Expiratie consignatie	Expiratie contract	Vernieuwing consignatie	Vernieuwing contract					
A.D.B	OOSTERHOUT NB	ADB	57701	157701	D.M.		0-1-1900	Geen exp.	Geen vern.	0	X	0		
INKOOPGROEPEN														
Klant naam	Vestigings plaats	Inkoop groep	Klant nummer	Debiteur nummer	Rayon	Expiratie consignatie	Expiratie contract	Vernieuwing consignatie	Vernieuwing contract					
ABC	OOSTERHOUT NB	ABC	1	100	J.v.D.	20-6-2011	20-5-2011	Maand	OVERDUE	Ja	X	X		
DEF	EDE	DEF	2	110	J.v.D.	7-6-2011	25-5-2011	3 weeks	WEEK	Ja	X	X		
GHI	BAARN	GHI	3	120	J.v.D.	31-5-2011	31-5-2011	2 weeks	2 weeks	Ja	X	X		
JKL	SCHIEDAM	JKL	4	130	J.v.D.	25-5-2011	7-6-2011	3 weeks	WEEK	Ja	X	X		
MNO	HARDERWIJK	MNO	6	150	J.v.D.	20-5-2011	20-6-2011	OVERDUE	Maand	Ja	X	X		
INDIVIDUELE KLANTEN														
PQR	ALMERE	G.A.N	20100	110950	H.C.	5-7-2011	6-9-2011	+Maand	+Maand	n.v.t.		X		
STU	BUSSUM	G.A.N	10950	110950	W.v.R	4-3-2011	6-8-2012	OVERDUE	+Maand	Ja	X	X		
VWXYZ	ECHT	Onafhankelijk	13050	113050	B.M.	26-5-2011	7-5-2011	WEEK	OVERDUE	Nee	X			

*Vervolg dossierregister:

Voorraadsafspraken										Notities/opmerkingen
Aanpassing condities	Bonusafspraken	Logistieke afspraken	Betalingsafspraken	Betalingsbetoring	Consignatieafspraken	Uitlaten	Datum screening	Trekken	Datum screening	
0	0	D	AI	3%	X	Geen		Geen	Geen	0
X	X	A	AI	3%	X	Geen		Geen	Geen	Notities/opmerkingen
X	X	D	90	3%		Geen		Geen	Geen	
X	X	A	30	0%		Geen		Geen	Geen	
X	X	D	60	0%		Geen		Geen	Geen	
X	X	D	30	0%	X	Geen		Geen	Geen	
X		N		0%	X	Eigen	jun-10	Geen	Geen	
	X	D	30	2%		Stock 1 mrt 2010	jun-10	Geen	Geen	
X		A	90		X	Eigen	aug-08	Geen	Geen	

Bijlage 12: Autorisatiematrix

Autorisatiematrix

Tekenbevoegdheid*						
Verwachte jaarlijkse omzet in € óf	Brutowinst- marge**	Sales Manager	Fin. Controller	Managing Director	Group CFO	Group CEO
0 < 50k	> 25%	Signing	Signing			
50k < 1mln	> 25%	Approval	Signing	Signing		
1mln < 2mln	25% > 20%	Approval	Signing	Signing		
2mln < 5mln	20% > 10%	Approval		Signing	Signing	
> 5mln	<10%	Approval		Signing	Approval	Signing

* BI policy: altijd ondertekenen door minstens 2 tekenbevoegden.

** Wanneer verwachte omzet en brutowinstmarge in verschillende categorieën vallen, is de hoogste autorisatie van toepassing.

Bevoegdheden

Werkzaamheden	Rayonmanager	Marketing	Sales Manager	Finance	Zie matrix
Kredietwaardigheid beoordelen				X	
Bepalen kredietlimiet*			I.C.M.	X	
Opstellen offerte	X				
Opstellen overeenkomst		X			
Bepalen alternatieve voorwaarden			X		
Goedkeuring offerte					X
Goedkeuring overeenkomst					X
Beheren dossierregister		X			
Accorderen mutaties overeenkomst			X		
Opstellen mutatiebrief		X			
Ondertekenen mutatiebrief			X		
Muteren kortingen		X			
Controleproces CAM				X	
Controleproces CVD				X	
Controleproces BSS		X			

* I.C.M. = In combinatie met.