

Examen AA

ICAIS-2 / BIV2

DATUM: 15 januari 2019
TIJD: 13.30 – 16.30 uur

Belangrijke informatie:

- Dit examen bestaat uit 6 opgaven (5 pagina's inclusief voorblad)
Controleer of dit examen compleet is!
- Vermeld uw naam op het uitwerkingenpapier en nummer de pagina's.
- Lees de vragen eerst rustig door voordat u antwoord geeft.
- Schrijf duidelijk en gebruik een zwart- of blauwschrijvende pen!
Geef duidelijk aan welk antwoord bij welke vraag hoort (uitwerkingen in een andere kleur of met potlood worden niet beoordeeld)
- Geef niet meer antwoorden dan er worden gevraagd. Als er bijvoorbeeld drie redenen worden gevraagd en u geeft er meer dan drie, dan worden alleen de eerste drie gegeven antwoorden beoordeeld.
- Bent u klaar met uw examen, lever uw examen inclusief uw uitwerkingen- en kladpapier volledig in.

Hulpmiddelen:

- Toegestane hulpmiddelen: GEEN

Veel succes toegewenst!

Schoenenfabriek de Waard & Leeuwen B.V.

De Waard & Leeuwen B.V. houdt zich bezig met de fabricage op voorraad van lederen dames- en herenschoenen van hoge kwaliteit. Van alle ontworpen modellen worden voor dames tien maten gefabriceerd (standaardartikelen van maat 37 tot en met maat 41,5). Voor heren worden 14 maten gefabriceerd (van maat 39 tot en met maat 45,5). Bovendien worden, volgens specifieke, met de individuele afnemers overeengekomen uitvoering, lederen schoenen in serie vervaardigd. In veel gevallen worden deze artikelen voorzien van het logo van de cliënt.

De productie bestaat voor circa 85% uit de genoemde standaardartikelen en voor circa 15% uit voor individuele afnemers vervaardigde artikelen.

In het bedrijf werken 130 mensen (110 in vaste dienst en 20 parttimers voor enkele dagdelen per week). De volgende afdelingen zijn aanwezig:

Directie: directeur-eigenaar, 1 adjunct-directeur, en 2 secretaresses

Verkoop: 1 hoofd verkoop en 10 medewerkers

Productievoorbereiding: met als subafdelingen

- ontwerpen; 2 personen
- bedrijfsbureau (inclusief voorcalculatie); 3 personen
- magazijn voor grondstoffen, halffabricaten en furnituren, sluitingen e.d.; 2 personen

Fabricage: met als subafdelingen

- snijden, vormen en stikken
- stikkerij
- montage

In de fabricageafdeling werken in totaal 88 mensen

Kwaliteitscontrole: 3 medewerkers

Magazijn en expeditie: 5 personeelsleden (waaronder 1 chef magazijn)

Administratie: 1 hoofd van de administratie met 3 assistenten

Automatisering: 3 medewerkers

Personeelszaken: 2 medewerkers

Interne dienst: 3 medewerkers

De inkopen van partijen (Italiaans) kalfsleder bij leerlooierijen in binnen- en buitenland, alsmede van verdere benodigdheden voor de productie, worden verricht door de directieleden. Het bedrijf heeft een goede naam opgebouwd als fabrikant van kwaliteitsproducten. De in te kopen partijen dienen dan ook te zijn afgestemd op de kwaliteitseisen van het eindproduct. Partijen leder worden enkele malen per jaar tegen wisselende prijzen ingekocht en naar behoefte bij de leveranciers afgeroepen. Opslag vindt plaats in eigen magazijn en incidenteel bij derden.

Verkoop

Deze vindt als volgt plaats:

- a) Standaardartikelen worden 2x per jaar aan grootafnemers (warenhuizen, groothandelaren e.d.) in prijscouranten aangeboden. Deze afnemers plaatsen blokorders, die aan het begin van het betreffende seizoen op afroep worden uitgeleverd. Aan deze categorie afnemers worden aanzienlijke kwantumkortingen verleend. Betaling binnen een maand na levering.
- b) Standaardartikelen in hoeveelheden (veelvouden van 10 c.q. 14 stuks, alle maten van 1 model) worden via Internet aan kleine detaillisten aangeboden. Aflevering vndt plaats na ontvangst van de betaling.
- c) Serie artikelen. Over deze artikelen wordt via Internet algemene informatie verstrekt aan potentiële afnemers, die bij gebleken belangstelling in overleg treden met de verkoopafdeling van "de Waard & Leeuwen".
- d) Sinds een jaar heeft de Waard & Leeuwen een eigen webshop, waar particulieren zelf schoenen kunnen bestellen. Deze bestelling dient direct afgerekend te worden d.m.v. Ideal of creditcard.

Facturering geschiedt door de verkoopafdeling (behalve bij de webshop).

Productievoorbereiding

Hier worden de ontwerpen voor de standaardartikelen (voor zover deze aan vernieuwing toe zijn) alsmede voor de Serieartikelen (in overleg met de afnemer) gemaakt. Het bedrijfsbureau verzorgt onder meer de voorcalculatie en wordt ondersteund door een geavanceerd logistiek systeem (ERP).

Fabricage

De fabriekshal is grofweg opgedeeld in drie processen; de snijderij, de stikkerij en de montage. Vooral dat laatste procedé vergt veel mensenhanden. De Waard & Leeuwen werkt via een arbeidsintensieve schoenvervaardigingsmethode. Hierbij wordt de schacht van de schoen met een leren rand klemvast aan de binnenzool genaaid. Ook de zool wordt aan de daardoor ontstane buitenrand genaaid, wat een schoen "dubbel genaaid" maakt. Dit is de meest duurzame van alle maakwijzen. De gekurkte vulling sluit aan op de vorm van de voet en zorgt voor de pasvorm en het draagcomfort.

Bij het op maat snijden van het leder is een (beperkte) hoeveelheid bruikbaar afval onvermijdelijk. Deze afvalstukken kunnen voor circa 40% voor de vervaardiging van andere maten/modellen worden gebruikt. De rest wordt tweemaal per jaar aan enkele grote hobbyzaken voor geringe bedragen verkocht.

De voor individuele afnemers vervaardigde artikelen doorlopen grotendeels dezelfde productiefasen als de standaardartikelen. Alhoewel in de processen waar mogelijk gebruik wordt gemaakt van computergestuurde technieken is handmatige bewerking en afwerking in veel gevallen onvermijdelijk, zodat de gehele fabricage toch een behoorlijk arbeidsintensief karakter vertoont. De uiteenlopende duur van de bewerkingsfasen leidt tot vorming van tussenvoorraden (halffabricaten) die in een gesloten magazijn onder verantwoordelijkheid van de afdeling productievoorbereiding worden bewaard.

Magazijn en expeditie

In verband met de vitale betekenis van de voorraden leder in de gehele bedrijfsvoering is up-to-date informatie over deze voorraad van het grootste belang. Door medewerkers in deze afdeling worden af te leveren goederen verzendklaar gemaakt en overgedragen aan de vervoerders (derden).

Administratie

De financiële administratie (inclusief debiteuren-crediteuren-voorraad-en loonadministratie) wordt met behulp van het computersysteem gevoerd.

Automatisering

De bedrijfsvoering van De Waard & Leeuwen BV is met betrekking tot alle processen in hoge mate geautomatiseerd. Men beschikt over een geavanceerd netwerksysteem waarop de genoemde afdelingen zijn aangesloten. Behalve de ontwikkeling van software en de hosting van de website wordt alles in eigen beheer gedaan.

Personeelszaken

De personeelsadministratie wordt door deze afdeling bijgehouden. Aanstelling en ontslag van werknemers geschiedt in overleg met en na goedkeuring van de adjunct-directeur.

Gevraagd:

Beschrijf de administratieve organisatie van De Waard & Leeuwen BV, waarbij u aandacht schenkt aan:

1. Typologie van De Waard & Leeuwen BV en de daarbij behorende aanknopingspunten (3 punten)
2. 5 kritische succesfactoren en daarbij behorende prestatie-indicatoren (5 punten)
3. 5 Attentiepunten en bijbehorende risico's (5 punten)
4. Randvoorwaarden / algemene beheersingsmaatregelen
 - A. Begroting (5 punten)
 - B. Functiescheiding (3 punten)
 - C. Richtlijnen van de directie (minimaal 10 richtlijnen, in relatie tot de attentiepunten) (5 punten)
 - D. Automatisering: vermeld 6 general controls voor de Waard & Leeuwen en motiveer per control waarom u deze als relevant aanmerkt. Twee general controls moeten betrekking hebben op de automatisering rondom de webshop. (6 punten)
5. Beschrijf de administratieve organisatie en interne controle (inclusief application controls) van de volgende processen van De Waard & Leeuwen:
 - A. Inkoopproces (exclusief ontvangst goederen bij derden) 5 verbandcontroles (12 punten)
 - B. Productieproces (inclusief afgifte door magazijn en ontvangst in productie van de grondstoffen) inclusief 8 verbandscontroles (24 punten)
 - C. Verkoopproces standaard producten (exclusief webshop voor eindconsument) inclusief 5 verbandscontroles (16 punten)
 - D. Inventarisatieproces magazijn grondstoffen (incl goederen bij derden) (u mag uitgaan van integrale inventarisatie) (6 punten)
6. Managementinformatie (10 punten)

Benoem 12 aspecten die evenredig verdeeld moeten zijn over de onderdelen strategisch, tactisch, operationeel en governance.

EINDE VAN DIT TENTAMEN