

Uitwerking schoenenfabriek "De Waard & Leeuwen B.V."

**Vraag 1 Typologie: (3 punten)**

De verkoop en productie van dames- en herenschoenen is te typeren als heterogene massaproductie.

De aanknopingspunten hierbij zijn:

- Voor- en nacalculatie per afdeling;
- Goederenbeweging grondstoffen en gereed product met afsluitende inventarisaties;
- Harde productienormen;
- Standaard kostenprijzen.

Daarnaast kan worden onderkend de productie van schoenen volgens overeenkomsten met afnemers. Deze vallen onder serie-stuk productie.

Aanknopingspunten voor de volledigheid van de productie(opbrengsten):

- Sluitend verband van de geld- en goederenbeweging (normen)
- Afdelingsgewijze voor- en nacalculatie
- Contractenregistratie

**Vraag 2 Kritieke succesfactoren (5 punten)**

**De kandidaat dient 5 casusspecifieke ksf en een daarmee samenhangende, SMART geformuleerde, PI te benoemen. Algemene ksf leiden niet tot een score! (5 x 1 punt). Indeling naar perspectief is niet verplicht.**

**(Niet limitatieve) voorbeelden:**

<b>Kritische succesfactoren</b>	<b>P.I.'s</b>
Hoge kwaliteit van de aangeboden producten	Aantal klachten
Voldoende beschikbare voorraden leder en productiecapaciteit om de productie ongestoord te kunnen laten verlopen	Aantal stagnaties van productieproces ivm voorraadtekorten
Goed inzicht in de lederposities	Aantal keren dat lederpositie niet goed is bijgehouden en ten onrechte is afgelopen
Up-to-date basisadministraties ten behoeve van logistieke beslissingen	Aantal keren dat grondstof leder te laat is afgeroepen
Ontvangen opdrachten in relatie tot uitgebrachte offertes	Score percentage
Kwaliteit van de grondstoffen	% afval tijdens productie
Voldoende voorraad gereed product om afroepen en bestellingen via Internet te kunnen uitvoeren.	% nee verkopen
De mogelijkheid om producten naar wensen van de klant te laten produceren	% Omzet uit wensen-klant in relatie tot totale omzet Omzetgroei voor individuele afnemers vervaardigde artikelen in de tijd Klantengroei in de tijd

Tevredenheid medewerkers	% uitloop medewerkers %ziekteverzuim
Afhankelijkheid van automatisering	Klachten bereikbaarheid internetapplicatie
<b>Andere KSF, ter beoordeling corrector, kunnen worden goed gerekend.</b>	

**Vraag 3 Risico's (5 punten)**

<b>Attentiepunten</b>	<b>Risico's:</b>
Inkoop partijen leder	Onjuiste registratie waardoor partijresultaat niet te bepalen is (en door partijen fysiek niet van elkaar scheiden)
Beheersing van de kwaliteit van de inkoop	Onjuiste voorraadwaardering ivm lagere kwaliteit leder
Kwantumkorting grootafnemers	Juistheid geregistreerde kortingen
Verschuiving omzet detailhandel en groothandel	Volledigheid omzet ivm verschuiving van detail naar groothandel
Massaproductie en stukproductie	Verschuivingsgevaar
Voorraad gereed product	Juistheid waardering voorraad, ivm incurant wegens veroudering modellen
Afval leder tijdens productie	Juistheid afvalkosten
Afval leder	Volledigheid opbrengsten verkoop resten
Debiteuren betalen na 1 maand	Juistheid vordering ivm kredietwaardigheid afnemers

**Vraag 4 Rand voorwaarden**

**A) Begroting en richtlijnen (5 punten)**

**Strategische begroting (2 punten)**

Aan de hand van een SWOT analyse bepaalt de directie de strategie van De Waard & leeuwen B.V. voor de komende jaren en wordt een meerjarenplan gemaakt. Aan de hand van het meerjarenplan wordt een begroting gemaakt van de verwachte omzet in het komende jaar onderverdeeld naar de verschillende soorten schoenen en groepen afnemers (eigen merk en schoenen obv wensen van de klant). De basis hiervoor is de gerealiseerde omzet in het voorgaande en huidige boekjaar en aangepast aan de verwachtingen, marktomstandigheden, marktpositie en de economische vooruitzichten.

**Tactische (jaar)begroting (1 punt)**

Aan de hand van het meerjarenplan stelt de directie in overleg met de afdelingshoofden het jaarplan op. De verwachte afzet is hierin onderverdeeld naar verschillende soorten schoenen en groepen afnemers (eigen merk en schoenen obv wensen van de klant), waarbij rekening gehouden wordt met voorgaand jaar, marktontwikkelingen en eventuele seizoensinvloeden.

De verwachte afzet is de basis voor de productiebegroting (inc. Capaciteitsplan) en de inkoopbegroting en de personele begroting. Bij de inkoopbegroting wordt tevens rekening gehouden met de schommelende prijzen op de inkoopmarkt.

### **Operationele (jaar)begroting (2 punten)**

Aan de hand van de kostenbegroting met onderverdeling naar vaste en variabele kosten berekent de administratie de normen kostprijstarieven van de machine uren / manuren. Bij de berekening van de tarieven worden de vaste kosten gedeeld door de normale bezetting en de variabele kosten door de verwachte bezetting (hier ontstaat derhalve een standaardkostprijs voor de schoenen in het standaardassortiment is opgenomen).

Aan de hand van de marktgegevens bepaald het hoofd verkoop de marges per type schoen. Aan de hand van de ingedeelde afnemersgroepen worden kortingspercentages voor afnamevolumes (groothandel) bepaald. Rekening houdend met een winstopslag stelt het hoofd verkoop de verkoopprijzen van het standaardassortiment plus de kwantumkortingen vast (waarbij tevens wordt gekeken naar de marktvaart).

De Directie autoriseert de begrotingen, man- en machineuurtarieven, verkoopprijzen en kortingspercentages. Vervolgens worden deze door een medewerker van de administratie in het geautomatiseerde systeem ingevoerd aan de hand van de geautoriseerde prijslijsten. Het hoofd van de administratie controleert de invoer vervolgens aan de hand van invoerverslagen en geautoriseerde man- en machineuurtarieven en prijzen.

Periodiek analyseert de administrateur de verschillen tussen de begroting en de werkelijkheid en rapporteert hierover aan de directie.

### **B ) Functiescheiding (3 punten)**

**De directie is betrokken bij meerdere werkzaamheden en dient daarom niet worden betrokken bij de inrichting van de beheersingsomgeving. Indien dit wel is genoemd, 1 punt in mindering brengen!**

#### **Beschikkend:**

- Hoofd verkoop
- Bedrijfsbureau (Intern beschikkend)
- Personeelszaken (Intern beschikkend)

#### **Bewarend:**

- Magazijnbeheerders

#### **Uitvoerend:**

- Ontwerpafdeling
- Fabricageafdelingen
- Expeditie
- Automatisering
- Interne dienst en secretaressen

#### **Controlerend**

- Hoofd administratie kwaliteitscontrole

#### **Registrerend:**

- Administratie (met behulp van het geautomatiseerde systeem)
- secretariaat

Primair (2 x 0,5 punt)

- tussen opslag grondstoffen, opslag eindproduct en productie
- tussen kwaliteitscontrole en onbruikbaar maken

Secundair ( 4 x 0,5 punt)

- Inkoop: tussen bestellen, ontvangst en registratie van de inkopen
- Verkoop: tussen verkoop en afgifte en registratie van de verkopen
- Verkoop en inkoop: tussen aangaan contractuele verplichtingen, controle

- van contracten en contractregistratie.
- Bedrijfsbureau: tussen planning, productie, kwaliteitscontrole en voortgangscntrole

### C Richtlijnen (5 punten)

Richtlijnen van de directie zijn vooral van belang met betrekking tot:

- vaststelling van het assortiment en de verkoopprijzen
- te verlenen kortingen plus grenzen voor verlenen korting.
- bewaking debiteuren-, crediteuren- en voorraadposities
- te voeren personeelsbeleid
- kwaliteitscontrole van zowel grondstoffen als eindproduct
- inventarisatieprocedures
- procedures mbt hergebruik afval
- procedures mbt verkoop afval
- Het opstellen van kwantitatieve en financiële voorcalculaties;
- De aan te houden voorraadniveaus grondstoffen en eindproducten;
- Het vernietigen van afvalproducten
- Het vernietigen van incurante voorraden (grondstoffen en eindproduct);
- Het hanteren van verkoopprijzen van de te verkopen eindproducten, waaronder de vaststelling van de verkoopprijzen en het verlenen van kortingen.

### D) Organisatorische maatregelen met betrekking tot de automatisering (6 punten)

**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.**

De Waard & Leeuwen BV maakt gebruik van een goed geautomatiseerd en geïntegreerd informatiesysteem (ERP) met databasestructuur. De afd. automatisering legt direct verantwoording af aan de directie. Er is sprake van een betrouwbare leverancier van computer en software. Met de leverancier is een SLA gesloten.

General controls	Relevantie
Afgesloten ruimte server	Minimaliseren van het risico van bewust of per ongeluk veroorzaken van schade aan of diefstal van bijv. computerapparatuur, programmatuur en gegevens. (fysieke beveiligingsmaatregelen)
Opleiding medewerkers, documentatie, testen door gebruikers	Ontwikkelde systemen en wijzigingen in programmatuur moet geautoriseerd, getest, gedocumenteerd en gerealiseerd worden, om ervoor te zorgen dat de systemen voldoen aan de wensen van de gebruikers.
Logische toegangsbeveiliging	Maatregelen gericht op het beveiligen van (kritische) informatie, om de betrouwbaarheid van de informatie te waarborgen.

Beveiliging website (firewall, anti-virussoftware)	Voorkomen dat onbevoegden data en software kunnen manipuleren.
noodstroomvoorziening	Het bewerkstelligen van een ongestoorde voortgang van de gegevensverwerking (continuïteit)
Change Management procedures	Het proces van evalueren, plannen en coördineren van de implementatie en van de wijzigingen in de informatiesystemen en de verwerkingsorganisatie, om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden.
Backup- en recoverymaatregelen	de continuïteit van de applicatie is geborgd middels de juiste back-up en recovery procedures
Service Level Agreement, extern onderhoud en externe hosting	Afspraken met softwareleverancier om de continuïteit van het geautomatiseerde systeem te waarborgen.

## **Procesbeschrijving (58 punten)**

### **Inkoop (12 punten)**

#### **Contract en Bestel Proces leder (3 punten)**

Een paar keer per jaar gaat de directeur van De Waard & Leeuwen B.V. de leerlooierijen waar hij al langer zaken mee doet om afspraken te maken over de kwaliteit van het kalfsleer. Impuls voor het inkoopcontract leer is de inkoopbegroting. Inkoop heeft plaats per partij. Dit houdt in, dat de directie vooraf kwaliteitscontrole (laat) verrichten. Afhankelijk van de kwaliteit van de verschillende partijen leer sluit de directie een contract af voor de afname, waarbij de prijs, betalingscondities en de leveringscondities worden vastgelegd. Bovendien moet de leverancier in het inkoopcontract de garantie bieden dat de ingekochte partij dezelfde is als die waaruit na verloop van tijd de afroepen zullen worden afgewikkeld. De directeur autoriseert het contract, waarna een medewerker van de administratie het contract scant en vastlegt in een contractendatabase van de inkoopdatabase.

Directie neemt in een positieadministratie deze economische voorraadpositie op. Het hoofd van de administratie is verantwoordelijk voor het muteren van deze positieadministratie. Inzicht in en beheersing van de vitale grondstof leder is slechts mogelijk indien een positieadministratie van de onderscheiden soorten leder wordt bijgehouden die. steeds up-to-date en juist dient te zijn. Het hoofd administratie geeft inzicht in de economische en technische voorraden en registreert alle mutaties daarin in het gehele traject van inkoop, productie en verkoop.

Bij het bereiken van de minimum voorraad leer, genereert de ERP software een afroeporder van leer op basis van voorraadgegevens, levertijd en productieplanning. Directie ontvangt een digitale melding en controleert de afroeporder. Na akkoord plaatst de inkoopdatabase de afroeporder in de inkoopdatabase onder toevoeging van een record ID en statuscode 'afroep'. De inkoopdatabase legt het aantal afgeroepen hoeveelheden vast in de inkoopdatabase en zendt dmv EDI de afroeporder aan het leverancier onder toevoeging van de bestelrecord ID.

#### **Bestellen overige grondstoffen en verpakkingen (1 punt)**

Op basis van de inkoopbegroting vraagt de directie via EDI offertes op bij diverse leveranciers. Registratie in offertedatabase. Ontvangst via EDI. Keuze door directie. Vastlegging in offertedatabase, scan contract in contractenbestand. De inkoopdatabase genereert een bestelopdracht op basis van economische voorraadpositie, minimumvoorraadpositie, geprogrammeerde ordergrootte, levertijd en productieplanning. Hoofd administratie ontvangt een digitale melding en controleert de bestelopdracht. Na akkoord van het directie plaatst de ERP software de leveringsopdracht in de inkoopdatabase onder toevoeging van een record ID en statuscode 'besteld'. De ERP software zendt dmv EDI de bestelling aan de leverancier onder toevoeging van de bestelrecord ID.

#### **Ontvangstproces (2 punten)**

Het ERP systeem zendt dagelijks een digitaal overzicht van de te ontvangen bestellingen naar de magazijnmeester. Hoofd magazijn grondstoffen neemt de aangeleverde goederen in ontvangst en controleert de ontvangst met het digitaal overzicht bestellingen. Na controle van aantallen neemt hij een monster van de binnengekomen leer. Daarna geeft hij digitaal akkoord voor ontvangst. De ERP software

muteert in de inkoopdatabase de statuscode van de geaccordeerde bestelling in 'ontvangen'.

De ERP software plaatst de ontvangen hoeveelheid in de voorraaddatabase onder toevoeging van een voorraadrecord ID (De binnengekomen leer wordt per partij apart opgeslagen) en voor het leer de status 'nog te controleren'. Daarnaast geeft de ERP software een melding bij afd kwaliteitscontrole ter controle van het leer.

Bij ontvangst van het leer wordt door de afd kwaliteitcontrole het monster van de ontvangen partij leer gekeurd, rekening houdend met de gestelde eisen, zoals vastgelegd in het inkoopcontract. Hiervan wordt een keuringsrapport opgesteld. Na invoer van het keuringsrapport verandert de statuscode van de partij leer in 'gekeurd'.

### **Factuurproces (2 punten)**

De leveranciers zenden dmv EDI de factuur voor geleverde goederen onder verplichte toevoeging van het bestelrecord ID. De financiële software plaatst de factuur in de financiële database door aanmaken van een record met factuurgegevens onder toevoeging van datum ontvangst.

De financiële software sluit dagelijks de ingekomen facturen met ontvangstsignaleringen uit de voorraadapplicatie en met prijzen uit de contractendatabase aan en muteert gecontroleerde inkopen naar statuscode 'betaalbaar'.

De financiële software selecteert dagelijks de verplichtingen met verlopen betaaltermijn plaatst de financiële software de statuscode 'betaalbaar'.

Hoofd administratie ontvangt een digitaal signaal en controleert de betaalbaarheid. Na controle plaatst hij een digitaal akkoord. De financiële software muteert de statuscode naar 'betaling akkoord'. De directie ontvangt een digitaal signaal voor betaling en draagt zorg voor de digitale verzending van de betaalgegevens aan de bank. De financiële software muteert de statuscode naar 'betaald'.

### **Controleverbanden (4 vbc voor 4 punten)**

Het hoofd administratie legt (voor zover mogelijk geautomatiseerd) de volgende verbanden:

- Ontvangen contracten (in aantallen) = vastgelegde contracten (in aantallen)
- Totaal ingekochte leer volgens contract = reeds afgeroepen leer + nog af te roepen leer conform economische voorraadpositie.
- Afgeroepen leer aantallen = opboeking voorraad leer in aantallen
- Totaal inkopen in Euro = totaal ontvangen facturen in Euro
- Totaal ontvangen facturen in Euro = totaal opboeking crediteuren in Euro
- Totaal afboeking crediteuren in Euro = totaal afboeking bank in Euro
- BV leer + Inkopen leer – afgegeven aan productie = EV leer

### **Productie (24 punten)**

#### **a) Ontwerpen (2 punten)**

Hier worden zowel bestaande ontwerpen veranderd, nieuwe standaardartikelen ontworpen als ontwerpen voor serie-stuk-productie uitgevoerd. Opdrachten worden ontvangen van de afdeling Verkoop (projectnummers). De ontwerpers verantwoorden hun tijdsbesteding op de respectievelijke opdrachtnummers. Controle door "Verkoop" van de aanvaardbaarheid der uitgevoerde ontwerpen.

### **b) Calculatie (2 punten)**

Het bedrijfsbureau verzorgt de technische voorcalculatie op basis van ontwerpen, stuklijsten en normen voor uitval en afval en stelt op basis van door de administratie verstrekte tarieven standaardkostprijzen op waaruit de financiële voorcalculatie volgt. Voor serie-stukopdrachten worden per geval voorcalculaties opgesteld en vastgelegd in de calculatiedatabase. Controle door "Verkoop". Autorisatie door directie.

### **c. Proces planning productie (2 punten)**

De productieplanning is een continu proces. Het ERP systeem genereert dagelijks aan de hand van de afroep/bestellingen door afnemers, aanwezige voorraad gereed product en voorraad schoenen een productieplanning per soort schoen. Uitgangspunt hierbij is dat er altijd een minimum voorraad gereed product aanwezig is voor het standaard assortiment.

Hoofd bedrijfsbureau controleert de planning op aanvaardbaarheid en geeft een digitaal akkoord voor aanmaak productieopdrachten.

Het ERP systeem genereert van de productieplanning productieopdrachten per artikelsoort en plaatst deze opdrachten in productierecords met statuscode 'opdracht' onder toevoeging van datum productie, aantal maten per soort en uniek record ID.

### **3. afgifte grondstoffen (1 punten)**

De ERP software genereert dagelijks aan de hand van de door hoofd bedrijfsbureau gefiatteerde productieplanning een digitaal overzicht van aan de productie af te leveren goederen. Magazijnmedewerkers zetten op aanwijzing van hoofd magazijn goederen klaar voor de productieafdeling. Productiemedewerkers melden zich bij hoofd magazijn en nemen de goederen in ontvangst. Hoofd productie controleert de goederen bij binnenkomst op de productieafdeling en plaatst een digitaal akkoord voor ontvangst. De ERP software muteert aan de hand van de digitale melding de statuscode van de voorraadrecords in 'naar productie'

### **4. Proces uitvoering productie (3 punten)**

Hoofd productie ontvangt een digitaal signaal van de productieopdrachten.

Medewerkers productie dragen zorg voor het aanvoeren van grondstoffen uit het grondstoffenmagazijn en zorgen voor een juiste werking van de productie. Na verwerking van grondstoffen tot eindproduct van de productieopdrachten plaatst de productiemedewerker het verpakte eindproduct ter controle op een conform de richtlijnen aangewezen plaats in de productiehal en vervolgt zijn werkzaamheden met de volgende productieopdracht.

Hoofd productie controleert de verzamelde productie op overeenstemming met de productieorder en geeft een digitaal akkoord voor productie in de productiemodule. Het ERP systeem muteert de status van de productie naar 'geproduceerd'.

De werkelijke productiegegevens (b.v. afgifte grondstoffen, keuringresultaten, productie in de subafdelingen en afval leer) worden door het hoofd productie in de productieadministratie opgenomen.

Het bedrijfsbureau controleert de efficiency van het fabricageproces, waarbij de vorming van voorraden kleine stukken bruikbaar leder en van werkelijk afval kritisch wordt gevolgd.

De hoofden van de onderscheiden subafdelingen geven, voor de standaardproductie periodiek en bij de serie-stuk-productie bij het gereedkomen van hun aandeel in deze



specifieke orders, aan welke aantallen zijn bewerkt en welke productiecapaciteit dit heeft gevegd. Op grond hiervan muteert het systeem de (tussen)voorraden en de kostenadministratie (in de productieadministratie). Tijdens het fabricageproces kunnen kwaliteitsafwijkingen van het leder aan het licht komen, waaruit blijkt dat hetzij de inkoop onoordeelkundig heeft plaat gehad (inkoopresultaat), hetzij de bewerking onjuist is geweest. Oorzaken en gevolgen van deze afwijkingen dienen door "productie" en "verkoop" te worden uitgezocht, terwijl de effecten daarvan voor verantwoording en logistiek in de betreffende basisadministraties worden verwerkt.

#### **5. Proces voortgang (1 punten)**

Dagelijks worden de productiegegevens in hoeveelheden naar productiefase in de productieapplicatie verantwoord door het hoofd productie.

door hoofd productie.

Het bedrijfsbureau ontvangt signaleringen uit de productieapplicatie van het ERP systeem en bewaakt de voortgang van de productie.

#### **6. Proces kwaliteitscontrole (2 punten)**

Kwaliteitscontrole ontvangt een digitaal signaal van de melding 'geproduceerd' en meldt zich bij hoofd productie ten behoeve van de kwaliteitscontrole. De controle wordt uitgevoerd conform de duidelijk geautoriseerde richtlijnen.

Kwaliteitscontrole legt de uitkomsten van de controle vast in het productierapport..

In samenzijn met hoofd productie worden testresultaten besproken.

Hoofd productie geeft digitaal akkoord voor aantal goedgekeurd. De productiemodule muteert de productierecord naar 'goedgekeurde productie en muteert de status van de productie naar 'gereed'. Indien de geproduceerde schoenen niet aan de vooraf vastgestelde kwaliteitseisen voldoet, moeten de schoenen worden vernietigd.

#### **7. Goederenontvangst. (1 punten)**

De productiemodule zendt een digitaal overzicht van de geregistreerde dagproductie naar Hoofd magazijn. Medewerkers productie plaatsen goedgekeurde dagproductie in ontvangstruimte magazijn. Hoofd magazijn controleert de ontvangen productie op volledigheid en plaatst akkoord voor ontvangst in de productiemodule. ERP systeem muteert productierecords naar locatie magazijn. Magazijnmedewerkers plaatsen productie in magazijnstellingen gesorteerd op standaardassortiment en geproduceerd volgens wensen van de afnemer.

De productiemodule zendt een digitaal overzicht van de geregistreerde hoeveelheid afval leder naar Hoofd magazijn grondstoffen. Hoofd magazijn grondstoffen controleert de ontvangen hoeveelheden leder op bruikbaarheid en plaatst akkoord voor ontvangst in de productiemodule. ERP systeem muteert productierecords voor gebruikte grondstoffen en muteert voorraad grondstoffen naar locatie magazijn.

#### **8. Resultatenanalyse (4 punten)**

De productieapplicatie van het ERP systeem genereert maandelijks overzichten van:

- Verschillenanalyse van begrote en werkelijke productiekosten voor standaard artikelen per periode per productierun. Hierbij dient periodiek de retrograde methode voor het toegestane verbruik te worden gehanteerd, op basis van geautoriseerde en geldige kostprijstarieven.
- Verschillen tussen voorcalculatorische kosten per cliëntenorder en werkelijke kosten. Verschillen tussen werkelijke kosten van aflevering en in de kostprijs begrepen kosten van aflevering.
- Analyse van bezettings- en prijsverschillen.

De administratie analyseert en verklaart met medewerking van het bedrijfsbureau en hoofd productie deze efficiency- en bezettingsverschillen en rapporteert hierover aan de directie.

*N.B. Voor een voldoende voor dit onderdeel is het noodzakelijk dat kandidaten blijk geven van inzicht in het onderscheid tussen resultaatbepaling bij heterogene massaproductie en serie-stuk-productie en maatregelen aangeven om verschuiving te voorkomen.*

### **9. Verbandscontroles ( 6 elementaire verbanden te leggen) (6 punten)**

Door het hoofd van de financiële administratie worden de volgende door de software gelegde verbanden beoordeeld zoals:

- Geproduceerde aantal paar schoenen = verpakte aantal paar schoenen
- Verpakte aantal paar schoenen = verbruik van de verpakkingen naar soort schoenen.
- Geproduceerde aantal paar schoenen = gekeurde aantallen schoenen
- ontvangen door magazijn gereed product naar soort = opboeking voorraad
- Uren volgens manurenverdeelstaat (shoptime) = uitbetaalde uren (pay-time) volgens salarisadministratie
- Directe uren volgens manurenverdeelstaat (jobtime) = opboeking productieapplicatie
- Ontvangen grondstoffen leer conform productieapplicatie = afboeking voorraad grondstoffen leer = verbruikt leer in productie conform productieapplicatie
- Verbruikt leer in productie = verwerkt in leer in schoenen + weer in productie genomen afval leer + geregistreerd afval

### **D Verkoopproces standaard artikelen (16 punten)**

Er zijn 3 soorten verkoop standaard artikelen te onderscheiden.

1. Aan grootafnemers n.a.v. prijscouranten
2. Aan detaillisten in kleine hoeveelheden
3. verkopen via de webshop (eindconsument) (hoeft niet te worden uitgewerkt)

Vaststellen verkoopprijzen zijn al beschreven bij begroting.

#### **Ad 1 (6 punten)**

Een medewerker van de afd "verkoop" stelt een digitale prijscourant samen in het prijzenbestand, aan de hand van de door de directie geautoriseerde prijslijsten en kwantumkortingen. De medewerker van de afd administratie controleert de prijzen in de prijscouranten. Na controle geeft medewerker administratie een digitaal akkoord. De statuscode van de prijscourant muteert in "definitief".

Na verandering van statuscode zendt de verkoopmodule de prijscourant via EDI naar alle groothandels in het afnemersbestand.

De groothandel plaats een blokorder in de verkoopmodule dmv EDI. Administratie ontvangt een digitaal signaal van de blokorder en beoordeelt de kredietwaardigheid/kredietlimiet van de afnemer. Hoofd administratie muteert de statuscode in de verkoopmodule in "kredietwaardig".

De verkoopsoftware stelt van alle geaccepteerde blokorders automatisch een bevestiging aan de afnemers. Statuscode blokorder muteert in "bevestigd". Blokorders worden door het hoofd administratie in de administratie "nog te leveren goederen" alsmede in de positieadministratie opgenomen.

#### *Afroep*

Grootafnemers plaatsen middels EDI een bestelling voor af te leveren schoenen. De verkoopsoftware controleert de bestaanbaarheid van een artikel en registreert de klantcode van de besteller. De software controleert de voorraad en meldt een geschatte levertijd aan de klant met bevestiging van de ingevoerde bestelling. Zowel de administratie "nog te leveren goederen" als de positieadministratie worden bij afroepen automatisch gemuteerd.

Goederenafgifte (zie hieronder)

#### *Facturatie*

De ERP software selecteert dagelijks de records uit het voorraadbestand met de statuscode 'transport gereed' en zendt deze records geautomatiseerd naar de verkoopsoftware. De verkoopsoftware genereert factuurgegevens aan de hand van de klantgegevens, standaardprijzen en kortingen en maakt de factuur op. De factuur wordt middels EDI verzonden aan de afnemer. De verkoopsoftware zendt de factuurgegevens geautomatiseerd aan de financiële software. De financiële software boekt de records in het grootboek en de debiteuren administratie.

#### *Ontvangst betalingen (2 punten)*

Afnemer betaalt de factuur. De financiële software leest de digitale bankafschriften en verwerkt de betalingen in het grootboek en de vorderingenadministratie.

De financiële software selecteert dagelijks niet betaalde facturen aan de hand van afnemergegevens en geprogrammeerde vervaltermijnen en genereert betalingsherinneringen.

Hoofd administratie controleert de aangemaakte herinneringen op aanvaardbaarheid en geeft digitaal akkoord. De betalingsherinnering worden middels EDI verzonden aan de afnemers.

Periodiek stelt het hoofd administratie vast dat de verleende kwantumkortingen zijn verstrekt binnen de door de directie gestelde richtlijnen.

#### **Ad 2 (6 punten)**

Aanbiedingen via Internet dienen qua informatie over soorten, kwantiteiten, prijzen en andere voorwaarden nauwkeurig te worden gecontroleerd door "afdeling Verkoop". Voor detailhandelaren is een apart deel van de website ingericht.

Detailhandelaren loggen via een eigen ID/klantcode plus wachtwoord in op de website van de Waard & Leeuwen. Indien de detailhandel een nieuwe klant is, bewaakt een application control de volledige invoer van gegevens, inclusief KvK nummer. Na het inloggen is het mogelijk een bestelling te plaatsen en is er een keuzemogelijkheid voor betaling.

Op basis van de door de klant ingevoerde bestelling, berekent de verkoopmodule de prijs. De klant geeft digitaal akkoord, waarna de bestelling automatisch wordt

vastgelegd in verkoopmodule, onder vermelding van een doorlopende nummering. Bestellingen dienen te worden gevolgd door betalingen (via creditcardorganisaties etc., die deze garanderen) Betaling kan via Ideal of met creditcard plaatsvinden. Hiertoe moeten een aantal handelingen worden verricht, waarbij via een application control direct gecontroleerd wordt of de betaling heeft plaatsgevonden.

Na akkoord bevinding wordt voor de detailhandelaar zichtbaar dat de betalingproces goed verlopen is

Ontvangen betalingen (garanties) via Internet leiden via de verkoopmodule rechtstreeks tot opdrachten tot verzending aan "magazijn en expeditie".

Het hoofd administratie stelt beoordeeld maandelijks de gerealiseerde verkopen per artikelsoort, per regio en per afnemerscategorie versus de begroting en rapporteert hierover naar de directie.

### **Expeditie (4 punten)**

Op basis van:       - afroepen van grootafnemers  
                          - betalingsmeldingen (via verkoop) van leveringen aan detaillisten  
                          - opdrachten tot leveringen van serie-stuk-producten (van verkoop)

ontvangt deze afdeling vanuit de verkoopmodule dagelijks een overzicht van alle te verzenden goederen. Magazijn maakt de bestellingen gereed. Hoofd magazijn muteert de statuscode van de bestellingen naar "gereed".

Transporteurs ontvangen daags tevoren middels EDI transportplanningen.

Transporteurs melden zich bij hoofd magazijn en nemen de goederen in ontvangst. De chauffeur plaatst een digitaal akkoord voor ontvangst middels een handtekening op een handlezer. De ERP software muteert aan de hand van de digitale melding de statuscode van de voorraadrecords in "transport gereed".

Melding van de verzending via het geautomatiseerde systeem als signaal voor de facturering van groothandel.

### **Verbandscontroles (4 punten)**

De administratie stelt vast dat het Geautomatiseerde systeem de volgende verbanden zichtbaar maakt:

- Afgeroepen artikelen = verzonden artikelen = afboeking administratie "nog af te leveren goederen"
- Gefactureerde artikelen (verzonden aantallen x gecontracteerde verkoopprijs) minus (geautoriseerde korting plus BTW) = ingang debiteuren.
- Afgeleverd paar schoenen standaard assortiment + afgeleverd paar schoenen of wensen afnemer = totaal afgeleverd paar schoenen
- Totaal ontvangen blokorders = opboeking administratie "nog af te leveren goederen" = bijwerking positieadministratie
- nog af te roepen blokorders groothandel = beginstand + geplaatste blokorders -/ uitgevoerde opdrachten
- Opboeking vorderingen u/v verkopen groothandel + opboeking vorderingen u/v detailhandel en eindconsument = totaal opboeking omzet
- Totaal verkopen detailhandel = ontvangsten via Ideal plus creditcard = opboeking omzet u/v verkopen detailhandel

### **E inventarisatieproces Magazijn grondstoffen (6 punten)**

Alle grond- en hulpstoffen worden in een gesloten magazijn opgeslagen onder verantwoordelijkheid van een magazijnbeheerder. Deelpartijen leder worden per kwaliteit en herkomst afzonderlijk opgeslagen. Inventarisaties vinden plaats conform de vastgestelde richtlijnen.

Door de voorraadmodule worden partiële inventarisaties geïnitieerd en uitgevoerd door een medewerker van de financiële administratie aan de hand van de voorraadadministratie "grondstoffen in magazijn". In deze administratie zijn ook de goederen opgenomen die incidenteel bij derden (tegen getekende opslagbewijzen) zijn opgeslagen.

De tellingen liggen vast dmv een handlezer. Na afloop van de inventarisatie geven zowel magazijnmeester als teller digitaal akkoord. Daarna ontvangt hoofd administratie een door de voorraadmodule gegenereerd overzicht van verschillen tussen administratieve en getelde voorraad.

Nadat verschillen zijn geanalyseerd en geautoriseerd door de directie, verwerkt het hoofd administratie deze definitief in de voorraadadministratie.

De voorraad leder wordt tegen vaste verrekenprijzen geadministreerd. Prijsverschillen worden bij ontvangst van de inkoopfactuur door de administratie afzonderlijk geadministreerd.

### **Vraag 6. Managementinformatie (10 punten)**

Managementrapportage gaat om de beheersing (control) van processen en is op te splitsen in :

#### **Strategisch 2 punten**

Gegevens/ontwikkeling inzake strategieontwikkeling

- Aanbod van leersoorten
- Vraag naar leersoorten
- Kwaliteit van leer
- Grondstofprijzen en overheidsbepalingen daaromtrent
- De concurrentie
- De afnemers/klanten
- Koopkracht van afnemers

#### **Intern/Tactisch en operationeel 5 punten**

Inzake de posten van de resultatenrekening in relatie tot de begrotingen, voorgaand jaar, winst-en-verliesrekening per maand en verder uitgesplitst naar artikelsoort:

- Werkelijke cijfers confronteren met begrotingen, doelstellingen;
- Omzetten verschillende productgroepen;
- Verleende kwantumkortingen aan grootafnemers;
- Personeelskosten;
- Algemene kosten;
- Transportkosten;
- Verkoopkosten;
- Resultaat per artikelsoort;
- Voorraadontwikkelingen;
- afval;

- Kosten vernietiging incurante voorraad grondstoffen en gereed product;
- Economische voorraadpositie leer
- Productieplanning en voortgang
- Eventuele storingen en/of stagnatie in productie
- Klachten afnemers
- Omvang orderportefeuille
- Analyse werkelijke en normatieve productiekosten
- Efficiency verschillen
- Calculatieverschillen
- Prijsverschillen
- Lopende productieorders
- Personeelsbezetting (verlof/ziekte etc)
- Inzake liquiditeitsposten van de balans:
  - o Debiteuren incl. ouderdomsanalyse;
  - o Verloop werkkapitaal;
  - o Verloop voorraden;
  - o Verloop inkoopcontracten.

**Governance/Overige niet financieel 3 punten**

- Zie de genoemde KSF en PI's genoemd onder punt 2
- Verandering beloningsbeleid
- Corporate governance, o.a. sturen, beheersen, verantwoorden en toezichhouden;
- Informatie over continuïteit en betrouwbaarheid van de automatisering
- Inhoud SLA
  - gegevens externe partij
  - oorzaak storingen automatisering