

Verbetering en digitalisering van het factuuraafhandelingsproces

Vereenvoudigen van het proces met behulp van workflow software



Afstudeerscriptie
Stefan van Nieuwkerk
10031626
BE-4C

Datum, plaats:
28 mei 2014, Poeldijk

Vrijgave door bedrijfsbegeleider

Naam :

Datum :

Handtekening :

Verbetering en digitalisering van het factuuraafhandelingsproces

Vereenvoudigen van het proces met behulp van workflow software

Datum: 28 mei 2014

Bedrijfsgegevens:

Best Fresh Group B.V.
ABC Westland 100
2685DB Poeldijk

Bedrijfsbegeleider:

M. Geense
0174-530665
martijn.geense@bestfreshgroup.com

R. Vissers
0174-430771
r.vissers@abclogistics.nl

Schoolgegevens:

De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2501 EH Den Haag
Bedrijfseconomie Voltijd

Docent begeleider:

W.D. Koppel
W.D.Koppel@hhs.nl

Student:

Stefan van Nieuwkerk
10031626
BE-4C
stefanvnieuwkerk@hotmail.com

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de opleiding Bedrijfseconomie voltijd aan de Haagse Hogeschool te Den Haag, en is tot stand gekomen in opdracht van de Best Fresh Group B.V.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Ten eerste wil ik mijn begeleiders, Martijn Geense en René Vissers bedanken. Martijn Geense wil ik bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeropdracht uit te voeren bij de Best Fresh Group, René Vissers wil ik bedanken voor de inhoudelijke begeleiding van mijn afstudeeronderzoek. Geschreven stukken werden meestal binnen twee dagen van feedback voorzien, en wekelijks werd er tijd ingeroosterd om de voortgang van mijn onderzoek te bespreken.

Verder wil ik de functionarissen van de verschillende bedrijven binnen de Best Fresh Group bedanken die ik heb geïnterviewd. Zij waren erg behulpzaam, en ik kon meestal binnen een week langskomen om het interview af te nemen. Hetzelfde geldt voor de inkopers van de verschillende bedrijven binnen de Best Fresh Group, die mij de gelegenheid hebben gegeven om het inkoopproces te observeren. Ook wil ik de leden van de projectgroep “Digitale Verwerking Inkoopfacturen” bedanken voor het betrekken van mij en mijn afstudeeronderzoek, bij het selecteren van een leverancier van workflow software.

Tenslotte wil ik Martine Hoekstra-Denekamp en Willem Koppel bedanken voor de begeleiding vanuit school.

Poeldijk, 13 mei 2013

Stefan van Nieuwkerk

Managementsamenvatting

Centraal tijdens dit onderzoek stond de vraag ‘Op welke wijze kan de Best Fresh Group het huidige factuuraafhandelingsproces verbeteren en hoe kan het dit proces vereenvoudigen met behulp van workflow software?’ Het doel van het onderzoek was het schrijven van een implementeerbaar adviesrapport ter verbetering van het huidige factuuraafhandelingsproces binnen de Best Fresh Group, waardoor minder fouten gemaakt worden en de doorlooptijd alsmede de behandelingstijd sterk teruggebracht worden.

Het huidige factuuraafhandelingsproces en de knelpunten zijn door bestudering van vakliteratuur, het observeren van het huidige inkoop- en factuuraafhandelingsproces en interviews met diverse functionarissen binnen de Best Fresh Group in kaart gebracht. De gevonden knelpunten zijn verdeeld in drie categorieën: organisatorische knelpunten, knelpunten met betrekking tot de huidige workflow en knelpunten met betrekking tot maatwerk in Navision. Bijlage:1 bevat een tabel waarin alle knelpunten worden weergegeven, en tevens een mogelijke oplossing wordt gegeven per knelpunt. Het factuuraafhandelingsproces wordt in dit onderzoek schematisch weergegeven door middel van activiteitschema's. Uit de analyse van diverse tekentechnieken is gebleken dat een activiteitschema de nuttigste informatie weergeeft met betrekking tot de problematiek binnen de Best Fresh Group. Deze techniek biedt, in tegenstelling tot andere tekentechnieken, inzicht in de doorlooptijd, behandelingstijd en de verantwoordelijke functionaris per activiteit.

Met behulp van vakliteratuur wordt workflow software beschreven, en de mogelijkheden die workflow software biedt om het factuuraafhandelingsproces bij de Best Fresh Group te vereenvoudigen. Hierdoor worden de knelpunten verholpen die veroorzaakt worden door de huidige factuurstroom. Uit dit onderzoek blijkt dat het factuuraafhandelingsproces digitaliseren met behulp van workflow software zal leiden tot kostenbesparingen, foutvermindering en een afname van de doorlooptijd en behandelingstijd. Om de digitalisering van het factuuraafhandelingsproces tot een succes te maken zijn communicatie, en betrokkenheid van de medewerkers en het management van essentieel belang.

In de beschrijving van het ideale factuuraafhandelingsproces worden de oplossingen voor de knelpunten met betrekking tot de huidige factuurstroom, aangevuld met oplossingen voor de organisatorische knelpunten en de knelpunten met betrekking tot het maatwerk in Navision. Oplossingen voor deze knelpunten zijn tot stand gekomen door middel van interviews met diverse functionarissen binnen de BFG en bestudering van vakliteratuur. Het implementeren van oplossingen voor de knelpunten zal, in de ideale situatie van het factuuraafhandelingsproces, leiden tot een universeel en gestructureerd proces voor alle bedrijven binnen de Best Fresh Group, gevestigd in Poeldijk, voor de diverse factuurstromen. De medewerkers en het management van de Best Fresh Group betrekken bij de implementatie van de workflow software, en aanpassingen in het inkoop- en factuuraafhandelingsproces communiceren naar alle betrokkenen, zal de kans op een geslaagde implementatie van de workflow software vergroten.

Begrippenlijst

<u>Afkorting</u>	<u>Begrip</u>
BFG	Best Fresh Group B.V.
ERP	Europe Retail Packing
BFT	Best Fresh Trade B.V.
ERP - software	Enterprise Resource Planning - software
AGF	Aardappelen, groenten en fruit
DFD	Data Flow Diagram
BTW	Belasting toegevoegde waarde
ICR	Intelligent Character Recognition

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting	4
Begrippenlijst.....	5
Inhoudsopgave.....	6
Inleiding.....	7
1. Organisatie Best Fresh Group B.V.	10
2. Huidige situatie.....	13
3. Tekenmethodes.....	21
4. Knelpunten huidige situatie	24
5. Workflow software	29
6. Gewenste situatie	34
7. Conclusies en aanbevelingen.....	43
Literatuurlijst	44
Bijlagen:.....	45
Bijlage1: Tabel knelpunten en mogelijke oplossingen	46
Bijlage2: Gedetailleerde beschrijving huidige situatie	48
Bijlage3: Activiteitschema huidige factuuraafhandelingsproces	54
Bijlage4: Activiteitschema ideale factuuraafhandelingsproces	57
Bijlage5: Interviews.....	59

Inleiding

Aanleiding

De BFG (Best Fresh Group B.V.) ontvangt jaarlijks ongeveer 60.000 inkoopfacturen. De facturen komen deels fysiek via de post binnen en een deel komt digitaal binnen via de e-mail. Het grootste gedeelte van deze facturen heeft betrekking op de groente en fruit die de onderneming inkoopt. Daarnaast ontvangt de onderneming facturen voor producten en diensten die het mogelijk maken om de processen succesvol te laten verlopen. Het huidige factuuraafhandelingsproces wordt door de medewerkers van de BFG ervaren als inefficiënt en foutgevoelig.

Een aantal nadelen van het huidige proces zijn onder andere het zoekraken van facturen, facturen worden goedgekeurd door personen die hier geen bevoegdheid voor hebben en het huidige proces is erg arbeidsintensief. Deze situatie is niet gewenst. Om het factuurafhandelingsproces efficiënter te laten verlopen is het wenselijk dat er een gedetailleerde procesbeschrijving komt. Deze procesbeschrijving beschrijft de gewenste situatie van het proces vanaf het moment van binnenkomst tot en met de betaling van de facturen.

Verder speelt binnen de onderneming al enige tijd het idee om het factuuraafhandelingsproces te digitaliseren. Dit plan is de laatste jaren steeds uitgesteld. Een beschrijving van de gewenste situatie van het factuuraafhandelingsproces moet ervoor zorgen dat dit plan nu ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Het aanschaffen en implementeren van workflow software zou de uitvoering van het proces moeten vereenvoudigen, hiervoor is de werkgroep Digitale Verwerking Inkoopfacturen opgericht. De resultaten uit dit onderzoek zullen gebruikt worden bij het selecteren en implementeren van een workflow softwarepakket.

Probleemstelling en deelvragen

De probleemstelling van dit onderzoek is als volgt: Op welke wijze kan de Best Fresh Group het huidige factuuraafhandelingsproces verbeteren en hoe kan het dit proces vereenvoudigen met behulp van workflow software? Deze vraag wordt in dit onderzoek beantwoordt met behulp van een aantal deelvragen. De deelvragen zijn als volgt:

1. Hoe ziet de organisatie van de Best Fresh Group in elkaar?
2. Hoe ziet het huidige factuuraafhandelingsproces eruit? (IST)
3. Welke tekenmethode kan gebruikt worden om het factuuraafhandelingsproces weer te geven?
4. Waar zitten de knelpunten bij het huidige factuuraafhandelingsproces?
5. Wat is workflow software en hoe helpt dit het factuuraafhandelingsproces te vereenvoudigen?
6. Hoe komt het ideale factuuraafhandelingsproces eruit te zien met behulp van software? (SOLL)

Doel(groep)

Het doel van het onderzoek is het schrijven van een implementeerbaar advies ter verbetering van het huidige factuuraafhandelingsproces binnen de Best Fresh Group. Hierdoor zullen minder fouten gemaakt worden, en de doorlooptijd alsmede de behandelingstijd sterk teruggebracht worden.

De opdracht is geformuleerd door het management van de Best Fresh Group. Tot de doelgroep behoren alle medewerkers die betrokken zijn bij het inkoopproces. Dit zijn de inkopers, managers en crediteurenadministrateurs. Verder behoren de leveranciers van de Best Fresh Group, en de projectgroep “Digitale Verwerking Inkoopfacturen” tot de doelgroep.

Afbakening

Binnen de scope van het onderzoek vallen alle bedrijven binnen de BFG die gevestigd zijn in Poeldijk met uitzondering van ERP (Europe Retail Packing). Een verdere toelichting hierop is te vinden in hoofdstuk 1. Dit onderzoek richt zich alleen op het factuuraafhandelingsproces, dit proces begint bij de binnenkomst van de facturen en eindigt bij de betaling van de facturen. Daarnaast worden een aantal processtappen uit het inkoopproces beschreven die van invloed zijn op het factuuraafhandelingsproces. Een verdere afbakening is niet van toepassing, er wordt zowel gekeken naar facturen waar een order aan gekoppeld is, als naar kostenfacturen.

Onderzoeksmethodes

Om de deelvragen, en uiteindelijk de hoofdvraag, van dit onderzoek te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van een aantal onderzoeksmethodes. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethodes gebruikt:

- Door middel van interviews met personeelsleden van de BFG is een beschrijving gemaakt van de huidige situatie van het factuuraafhandelingsproces. Verder worden de knelpunten uit het huidige factuuraafhandelingsproces beschreven door middel van de interviews met medewerkers van de BFG.
- Door middel van het bestuderen van literatuur is inzicht verkregen in de mogelijkheden van workflow software, verschillende tekentechnieken en de beschrijving van het gewenste factuuraafhandelingsproces.
- Door middel van het bestuderen van de website van de BFG, interne documenten en gesprekken met medewerkers, is inzicht verkregen hoe de organisatie van de BFG in elkaar zit.
- Door middel van het observeren van het factuuraafhandelingsproces van het moment van binnenkomst tot betaling, is inzicht verkregen in het huidige factuuraafhandelingsproces en de knelpunten in dit proces. Daarnaast is inzicht verkregen hoe dit proces vereenvoudigt kan worden met behulp van workflow software.

Opbouw van het rapport

Dit rapport bestaat uit verschillende hoofdstukken, in elk hoofdstuk is een deelvraag van het onderzoek uitgewerkt. In het laatste hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen gegeven. Verder is in dit laatste hoofdstuk de hoofdvraag beantwoordt, die centraal stond in dit onderzoek. De indeling van de hoofdstukken is als volgt:

- In hoofdstuk 1 is de organisatie beschreven met behulp van de organisatiestructuur binnen de BFG. Verder zijn de missie en visie van de onderneming beschreven, en de invloed van de economische crisis op de BFG.
- In hoofdstuk 2 is het huidige factuuraafhandelingsproces beschreven en getekend per processtap. Verder zijn een aantal processtappen uit het inkoopproces beschreven die van invloed zijn op het factuuraafhandelingsproces.
- In hoofdstuk 3 is de keuze voor de tekentechniek, die in verschillende hoofdstukken gebruikt is om het proces schematisch weer te geven, beargumenteerd. Diverse tekentechnieken zijn beschreven, en de tekentechniek die het meest geschikt is, om het factuuraafhandelingsproces bij de BFG schematisch weer te geven, is uiteindelijk gekozen.
- In hoofdstuk 4 zijn de knelpunten beschreven die naar voren zijn gekomen tijdens het beschrijven en analyseren van het huidige factuuraafhandelingsproces. Verder zijn de knelpunten beschreven die genoemd zijn tijdens de interviews met diverse functionarissen van de BFG.
- In hoofdstuk 5 is workflow software beschreven. Verder is beschreven hoe workflow software het factuuraafhandelingsproces bij de BFG kan vereenvoudigen.
- In hoofdstuk 6 is het ideale factuuraafhandelingsproces beschreven aan de hand van literatuur, en de mogelijkheden van workflow software. Verder zijn de knelpunten uit de huidige situatie van het factuuraafhandelingsproces verholpen in de gewenste situatie van het factuuraafhandelingsproces.
- In hoofdstuk 7 is antwoord gegeven op de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek. Tenslotte zijn conclusies en aanbevelingen gegeven op basis van de inhoud van het rapport.

1. Organisatie Best Fresh Group B.V.

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van de BFG beschreven. Dit hoofdstuk komt voort uit de deelvraag: Hoe zit de organisatie van de Best Fresh Group in elkaar? Hierbij wordt aandacht besteedt aan de missie en visie van de onderneming, en worden de kernactiviteiten van de BFG beschreven. Met behulp van een organogram wordt inzicht verkregen in de bedrijven die onder de BFG, en binnen de scope van dit onderzoek, vallen. Daarnaast wordt het effect van de economische crisis op de BFG beschreven. De informatie in dit hoofdstuk is afkomstig van de website van de BFG, van diverse interne documenten en gesprekken met diverse werknemers.

Organisatiestructuur

De Best Fresh Group is een holding die bestaat sinds 2008, en waar de diverse teelt-, logistiek- en handelsbedrijven onder hangen. De BFG is ontstaan uit het handelsbedrijf Valstar Holland, dat is opgericht in 1928. In de loop der jaren werden steeds meer bedrijven betrokken bij Valstar Holland en ontstond een groep van bedrijven die elkaar onderling versterken. De toegevoegde waarde van de groep heeft betrekking op de voordelen die behaald worden bij bijvoorbeeld totale kwaliteitszorg, personeelszaken, marketing & communicatie, ICT en administratie. Door deze kennis binnen de BFG te delen worden de voordelen geoptimaliseerd en de kosten geminimaliseerd. Naast de bedrijven binnen de BFG, profiteren ook de leveranciers en klanten hiervan (www.bestfreshgroup.com). De totale omzet van de BFG bedroeg het afgelopen jaar ongeveer 250 miljoen euro, en er zijn op dit moment ongeveer 220 medewerkers in vaste dienst bij de BFG.

Missie en visie

“De Best Fresh Group is een groep van bedrijven die elk sterk zijn in het jaarrond telen, verpakken, vermarkten en distribueren van verse groenten en fruit. Elk lid van de groep is een onafhankelijk bedrijf met een eigen specialisatie, en dat is precies waar de naam Best Fresh Group voor staat: elk bedrijf is leider in haar sector” (www.bestfreshgroup.com).

“Onze specialisten vermarkten en verhandelen een compleet assortiment aan groenten en fruit. We telen zelf en werken daarnaast nauw samen met een selecte groep van gekwalificeerde telers. Ook logistiek is een vanzelfsprekend onderdeel in de keten van teler tot retailer. De kracht van samenwerking en specialisatie. Join the Best Ideas in Fresh!” (www.bestfreshgroup.com)

Kernactiviteiten

De BFG is een toeleverancier in groenten en fruit. De drie segmenten waarin de kernactiviteiten kunnen worden opgedeeld zijn: Teelt, Handel en Logistiek. In Afbeelding:1 is de organisatiestructuur te zien waarin alle leden van de groep te zien zijn, onderverdeeld in de drie segmenten.



Afbeelding:1

De bedrijven die binnen de scope van dit onderzoek vallen, zijn in Afbeelding:1 rood omkaderd. Dit zijn alle bedrijven die gevestigd zijn in Poeldijk met uitzondering van ERP. ERP valt buiten de scope van dit onderzoek omdat het werkt met een ander ERP-softwarepakket (Enterprise Resource Planning). De bedrijven die buiten Poeldijk gevestigd zijn vallen buiten de scope van dit onderzoek, omdat de facturen van die bedrijven niet in Poeldijk ontvangen en verwerkt worden.

Handel

Onder het segment handel vallen negen bedrijven. Tabel:1 geeft een overzicht van de handelsbedrijven binnen de BFG en de specialisatie van het bedrijf. Daarnaast wordt weergegeven in welke plaats en welk land het bedrijf gevestigd is, en of het bedrijf wel of niet binnen de scope van dit onderzoek valt.

Handel	Specialisatie	Plaats	Land	Onderzoek
Bioworld	Biologisch AGF	Poeldijk	Nederland	Ja
Eminent	Exclusieve groenten	Poeldijk	Nederland	Ja
Fresh World International	AGF	Bronisze	Polen	Nee
Fruit World	Zachtfruit	Breda	Nederland	Nee
FV SeleQt	Fijne groenten	Poeldijk	Nederland	Ja
PeDe	Druiven	Venlo	Nederland	Nee
Valstar Holland	Kasgroenten	Poeldijk	Nederland	Ja
Vogel AGF	Vollegrondsteelt	Zwaagdijk	Nederland	Nee
Yex	Exoten	Poeldijk	Nederland	Ja

Tabel:1

Teelt

Onder het segment teelt vallen vier verschillende telers van groente en fruit. Dreammaker Fruits is een teler en exporteur van bessen in Zuid-Afrika. Het handelsbedrijf dat in deze onderneming participeert is Fruit World. Fruit World is ook mede eigenaar van kwekerij Kilihortex. Bij deze onderneming in Tanzania worden frambozen geteeld. Eminent Seeds ontwikkelt en teelt nieuwe groenterassen en is gevestigd in Wateringen. Eminent is ook als handelsonderneming vertegenwoordigd in de BFG. Kwekerij Voorhof kweekt komkommers, en is gevestigd in de koekoekspolder. Geen van deze bedrijven valt binnen de scope van dit onderzoek.

Logistiek

Het segment logistiek bevat het verpakkingsbedrijf ERP en het opslag- en distributiebedrijf ABC Logistics. ERP is gespecialiseerd in het verpakken en ompakken van groenten en fruit. ABC Logistics is binnen de groep de specialist op het gebied van distributie. Het bedrijf is onder meer verantwoordelijk voor het transport, de opslag en de kwaliteitscontrole van de groenten en fruit. ABC Logistics valt binnen de scope van dit onderzoek.

Actualiteit

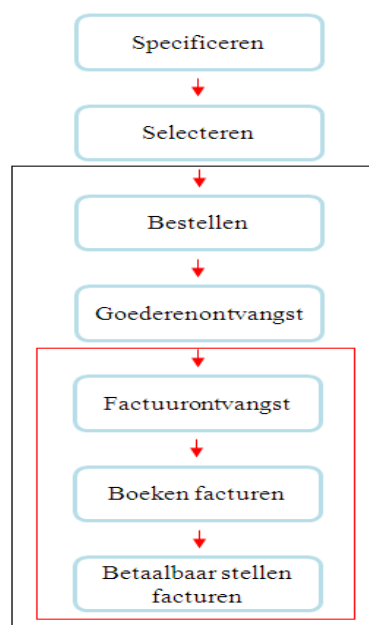
De financiële en economische crisis heeft een negatief effect gehad op de export, de winstmarges en de werkloosheid in de groenten- en fruitsector. Daarnaast is de vraag naar exoten, producten die buiten het seizoen vallen en nieuwe producten gedaald (www.groentennieuws.nl). De BFG heeft de negatieve effecten van de crisis zelf ondervonden. De jarenlange groei is sinds het begin van de economische crisis gestagneerd. Verder is het liquiditeitsrisico toegenomen omdat klanten langere betalingstermijnen afdwingen, en de kredietverzekeraar op veel afnemers lagere dekkingen hanteert of deze soms volledig heeft ingetrokken. Met name supermarkten en andere retailers betalen de facturen pas na 60 of zelfs 90 dagen, waar dit voor het uitbreken van de economische crisis nog 30 dagen was. Dit heeft geleid tot een toename van de cash conversion cycle.

2. Huidige situatie

Binnen een Administratieve Organisatie is het functioneren en het verbeteren van de organisatie het uitgangspunt (Jans, Bast & Nijland, 2012). Het factuuraafhandelingsproces maakt hier deel van uit. Een techniek die wordt toegepast in het kader van dit onderzoek is het IST-Soll model zoals beschreven in Jans, Mulder Nootenboom & Wezeman (2007). De gegevens die naar voren komen uit de IST-situatie, worden gefilterd op doelgerichtheid en doelmatigheid. Zo wordt informatie verkregen om tot de Soll-situatie te komen. De IST-situatie beschrijft de huidige situatie, de Soll-situatie beschrijft de gewenste situatie. In dit hoofdstuk wordt de IST-situatie uitgewerkt. Hiermee wordt de eerste deelvraag beantwoord: Hoe ziet het huidige factuuraafhandelingsproces eruit? De informatie is verkregen door middel van interviews met het BFG personeel, en observatie van het huidige inkoopproces en het huidige factuuraafhandelingsproces. In Bijlage:5 zijn de afgenomen interviews met de verschillende functionarissen binnen de BFG terug te vinden. Een gedetailleerde beschrijving per processtap, is terug te vinden in Bijlage:2, een activiteitenschema van het gehele proces is terug te vinden in Bijlage:3.

Inkoopproces

Het factuuraafhandelingsproces is een onderdeel van het inkoopproces. In afbeelding:2 wordt het inkoopproces bij de BFG schematisch weergegeven. Het factuuraafhandelingsproces is rood omkaderd, en de activiteiten in het inkoopproces die in dit hoofdstuk worden behandeld zijn zwart omkaderd. Dit zijn naast de activiteiten in het factuuraafhandelingsproces, ook de activiteiten in het orderproces en het ontvangstproces. Deze activiteiten hebben invloed op het factuuraafhandelingsproces en worden om die reden beschreven in dit hoofdstuk. De zwart omkaderde processtappen worden in dit hoofdstuk in diverse paragrafen beschreven en getekend. De processtappen worden getekend in de vorm van een activiteitenschema. De keuze voor deze tekentechniek wordt beargumenteerd in het volgende hoofdstuk.



Afbeelding:2

Inkooporder

Een onderscheid wordt gemaakt tussen vastkoop en commissie-inkoop. Bij vastkoop bestelt een inkoper goederen bij een leverancier. Vervolgens maakt de inkoper een inkooporder aan in Navision. Navision is het ERP-softwarepakket waar de onderneming gebruik van maakt. Als alle gegevens in Navision zijn ingevoerd wordt de inkooporder vrijgegeven. Het verschilt per bedrijf binnen de BFG of de inkoper een orderbevestiging verstuurt naar de leverancier. Vastkoop is de meest gebruikte vorm van inkopen bij de BFG, en wordt daarom beschreven en getekend in deze paragraaf. De werkwijze met betrekking tot commissie-inkoop is terug te vinden in Bijlage:2. ABC Logistics ontvangt transportfacturen als het gebruik maakt van extern transport, en hiervoor worden transportorders aangemaakt. Dit proces is verder gelijk aan het proces bij de handelsbedrijven binnen de BFG met betrekking tot AGF (aardappelen, groenten en fruit).

Verantwoordelijk						
Activiteiten	Doorlooptijd	Behandelingstijd	1	2	3	4
Aanmaken inkooporder		30	↓			
Vrijgeven inkooporder		10	↓			
Orderbevestiging naar leverancier		10	↓			
Totaal kritieke pad		50				
Totaal parallel pad						

 Kritieke pad
 Parallel pad

1. Inkoop
 2. Magazijn
 3. Keurmeester
 4. Crediteurenadministratie

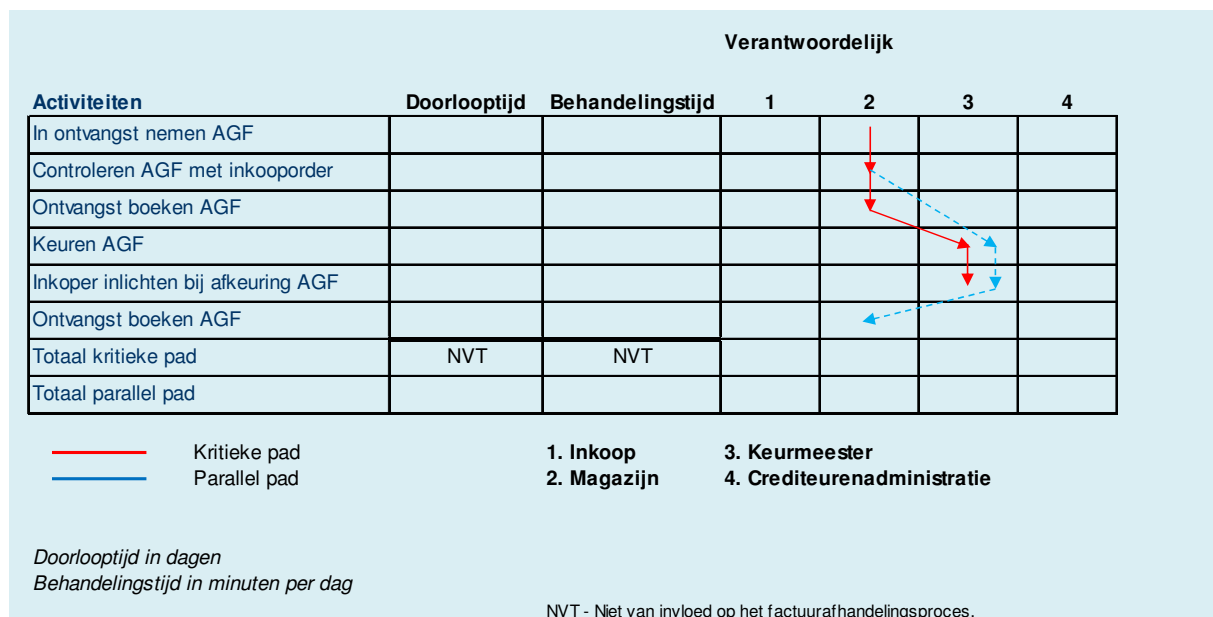
Doorlooptijd in dagen
 Behandelingstijd in minuten per dag

Tabel:2

Tabel:2 geeft een schematische weergave van het plaatsen van een inkooporder na het bestellen van goederen bij een leverancier. Het versturen van een orderbevestiging naar een leverancier verschilt per inkoper, daarom wordt deze activiteit vet en cursief weergegeven. Verstuurt de inkoper geen orderbevestiging naar de leverancier, dan bedraagt de behandelingstijd 40 minuten. De behandelingstijd is een gemiddelde van de tijd die een inkoper per dag bezig is met het uitvoeren van de genoemde activiteiten. Gedurende het proces vindt er geen controle plaats op de bevoegdheid van de inkoper. Hierdoor kan een inkoper tegen elk gewenst bedrag goederen bestellen, dit is niet gewenst. Daarnaast is het gewenst dat een inkoper altijd een ordebevestiging verstuurd naar de leverancier. De leverancier kan hierdoor het inkoopordernummer op de factuur vermelden. Dit zorgt ervoor dat de factuur later in het proces gematcht kan worden met de inkooporder waardoor het goedkeuringsproces sneller verloopt.

Goederenontvangst

De inkoper heeft bij het aanmaken van de inkooporder de levertermijn en de verwachte ontvangstdatum ingevoerd. In het magazijn weten de medewerkers wat en wanneer binnen gaat komen. De ontvangen goederen worden voor ontvangst geboekt door een functionaris in het magazijn. Na de ontvangstboeking van de goederen kan de inkooporder niet meer worden aangepast. Na de ontvangstboeking wordt de kwaliteit van de goederen gecontroleerd door een keurmeester. Indien goederen niet aan de gewenste kwaliteit voldoen, wordt contact opgenomen met de verantwoordelijke inkoper. De inkoper maakt een leveranciersklacht aan, neemt contact op met de inkoper en maakt een inkoopretourorder of creditnota aan in Navision. Het proces met betrekking tot leveranciersklachten, creditnota's en inkoopretourorders wordt beschreven in de paragraaf creditnota's.



Tabel:3

Tabel:3 geeft een schematische weergave van de binnenkomst van de goederen en het voor ontvangst boeken van de goederen. Het kritieke pad vertegenwoordigt de gebruikelijke procedure, het parallel pad vertegenwoordigt de procedure waarbij inkopers de goederen laten keuren voor de ontvangstboeking. Door de goederen te laten keuren voor ontvangstboeking kunnen alleen de goedgekeurde goederen voor ontvangst worden geboekt. Dit wordt gecommuniceerd naar de leverancier, de leverancier past de factuur aan en hoeft geen creditnota te versturen. Deze werkwijze vereenvoudigt de werkzaamheden van de inkoper. Het laten keuren van de goederen voordat de goederen voor ontvangst worden geboekt, zorgt ervoor dat het monitoren van de leverancierskwaliteit niet goed mogelijk is. Uit rapportages blijkt dat alle goederen zijn goedgekeurd, omdat de afgekeurde goederen niet voor ontvangst worden geboekt.

Binnenkomst facturen

De facturen komen binnen bij de receptie van de BFG. Facturen komen fysiek binnen met de post en facturen komen digitaal binnen via de e-mail. De digitaal aangeleverde facturen worden na ontvangst uitgeprint. ABC Logistics heeft een eigen administratie en een eigen e-mailadres voor de facturen. Na het openen en printen van de facturen wordt er een onderscheid gemaakt tussen facturen waar een inkooporder aan ten grondslag ligt, en facturen waar geen inkooporder aan ten grondslag ligt. Facturen waar geen inkooporder aan ten grondslag ligt, worden in het vervolg kostenfacturen genoemd. De facturen waar een inkooporder aan ten grondslag ligt worden in het vervolg orderfacturen genoemd. De orderfacturen worden verdeeld over de verschillende bedrijven binnen de BFG. Elk bedrijf heeft een eigen bakje waar de gesorteerde facturen in terecht komen. De kostenfacturen gaan voordat ze naar de crediteurenadministratie gaan, eerst naar het secretariaat.

Verantwoordelijk						
Activiteiten	Doorlooptijd	Behandelingstijd	1	2	3	4
Facturen ontvangen (post/mail)			↓			
Facturen openen/printen		15	↓			
Facturen sorteren/verdelen		45				
Totaal kritieke pad	1	60				
Totaal parallel pad						

 Kritieke pad
 Parallel pad

1. Receptie
 2. Inkoop
 3. Secretariaat
 4. Crediteurenadministratie

Doorlooptijd in dagen
Behandelingstijd in minuten per dag

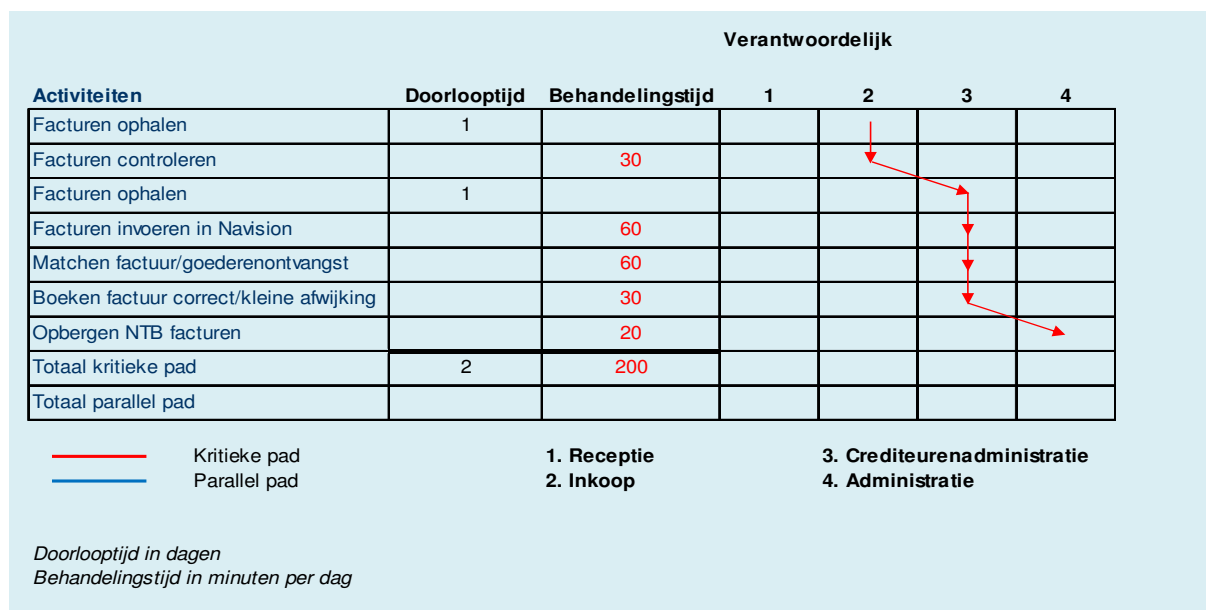
Tabel:4

Tabel:4 geeft een schematische weergave van de binnenkomst van de facturen. Hier begint het werkproces met betrekking tot de factuuraafhandeling. De doorlooptijd is een gemiddelde van het aantal dagen tussen de ontvangst van de goederen en de ontvangst van de factuur. De facturen worden bij binnenkomst niet geregistreerd. De registratie van de factuur vindt pas later in het proces plaats.

Controleren en inboeken orderfacturen

De procedure met betrekking tot het controleren en inboeken van orderfacturen is per bedrijf binnen de BFG verschillend. De facturen gericht aan Valstar Holland gaan direct na binnenkomst naar de verantwoordelijke crediteurenadministrateur. Een crediteurenadministrateur is een medewerker van de administratie die controleert of de factuur overeenkomt met de inkooporder, en de factuur vervolgens boekt in Navision. De facturen van de overige bedrijven binnen de BFG worden eerst gecontroleerd en of aangepast door een functionaris van het betreffende bedrijf. Vervolgens gaan de facturen naar de verantwoordelijke crediteurenadministrateur.

De gegevens van de fysieke factuur worden handmatig overgenomen op een in Navision aangemaakte inkoopfactuur. Vervolgens worden in Navision de ontvangstregels opgehaald. De ontvangstregels worden vrijgegeven in het magazijn na de ontvangst boeking van de goederen in het magazijn. Na het inboeken van de facturen worden de facturen opgeborgen in een map, tot het moment dat de facturen betaald moeten worden. Bij ABC Logistics vindt hetzelfde proces plaats met betrekking tot transportorders. Het verschil is dat het om transportfacturen gaat en niet om AGF facturen.



Tabel:5

Tabel:5 geeft een schematische weergave van het controleren en boeken van de orderfacturen. De behandelingstijd is een gemiddelde van de tijd die per dag besteed wordt aan het verwerken van de facturen door een crediteurenadministrateur. De inkoper maakt geen duidelijke afspraken met de leverancier met betrekking tot fust en pallets. Hierdoor ontstaan verschillen tussen de factuur en de inkooporder, en de crediteurenadministrateur mag deze facturen boeken zonder autorisatie van de verantwoordelijke inkoper. In de gewenste situatie maakt de inkoper duidelijke afspraken maken met de leverancier met betrekking tot fust en pallets om het matchen van de factuur met de inkooporder te bevorderen.

Controleren en inboeken kostenfacturen

De kostenfacturen gaan van de receptie naar het secretariaat. Het secretariaat controleert de kostenfacturen en autoriseert de facturen die betrekking hebben op facilitaire producten en diensten. De overige kostenfacturen gaan naar de crediteurenadministratie. De kostenfacturen die worden gecontroleerd door het secretariaat De facturen worden gecontroleerd aan de hand van bestellingen, agenda's of telefonische navraag. De facturen worden direct als kosten geboekt en niet gematcht met een inkooporder. Na het inboeken worden de facturen opgeborgen in een map tot het moment van betalen.

Verantwoordelijk						
Activiteiten	Doorlooptijd	Behandelingstijd	1	2	3	4
Facturen ophalen	1					
Facturen controleren		10				
Facturen autoriseren		5				
Facturen ophalen	3					
Facturen invoeren in Navision		45				
Boeken factuur		15				
Opbergen NTB facturen		10				
Totaal kritieke pad	4	80				
Totaal parallel pad		85				

Kritieke pad
 Parallel pad

1. Receptie
2. Secretariaat
3. Crediteurenadministratie
4. Administratie

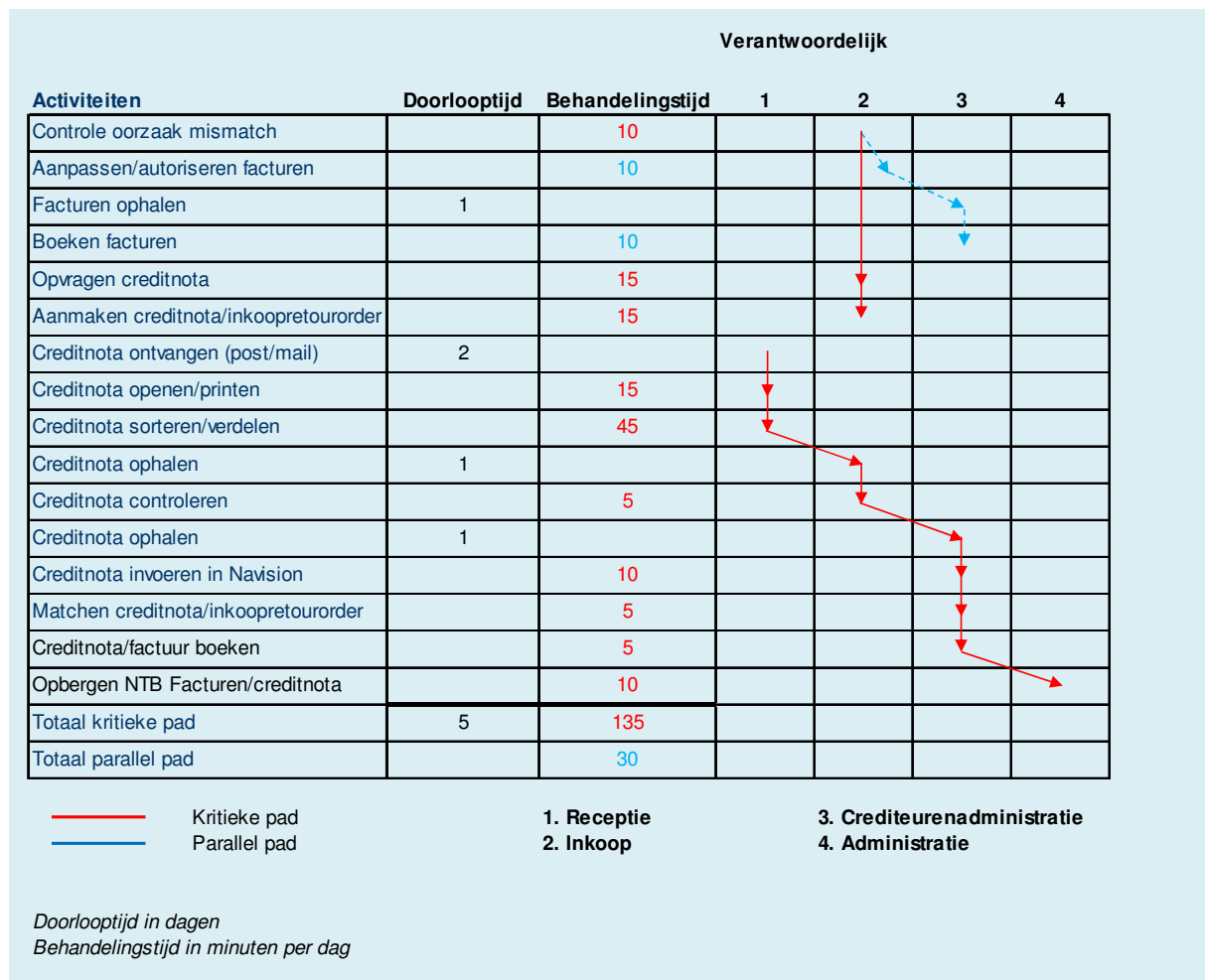
Doorlooptijd in dagen
Behandelingstijd in minuten per dag

Tabel:6

Tabel:6 geeft een schematische weergave van het controleren en boeken van kostenfacturen. De doorlooptijd is onnodig lang omdat de facturen één of twee keer per week worden opgehaald bij het secretariaat. Door het proces te digitaliseren verdwijnt deze doorlooptijd en kan de factuur direct naar de juiste crediteurenadministrateur verstuurd worden. Het parallel pad vertegenwoordigt de factuurstroom voor facilitaire producten en diensten die geautoriseerd worden door een functionaris van het secretariaat.

Creditnota's

Facturen die niet matchen met een inkooporder worden ter controle aangeboden aan de inkoper, deze facturen worden in het vervolg mismatches genoemd. De inkoper past de factuur aan als hij of zij verantwoordelijk is voor de mismatch. De inkoper vraagt een creditnota op bij de leverancier als de leverancier verantwoordelijk is voor de mismatch. Een mismatch is het tegenovergestelde van een match, de factuur komt niet overeen met de inkooporder. Voorafgaand aan het opvragen van een creditnota, wordt een leveranciersklacht aangemaakt. Hieruit volgt een creditnota of een inkoopretourorder. Als de factuur een prijsverschil bevat ten opzichte van de inkooporder dan wordt een creditnota aangemaakt in Navision en opgevraagd bij de leverancier. De factuur gaat terug naar de crediteurenadministrateur, maar wordt pas geboekt op het moment dat de creditnota ontvangen is. Indien goederen worden afgekeurd heeft de leverancier de keuze om de goederen te laten storten door de BFG of te laten retourneren. Als de goederen retour gaan wordt een inkoopretourorder aangemaakt. De factuur wordt geboekt en krijgt een betalingsblokkade. De creditnota wordt na binnenkomst gematcht met de inkoopretourorder en de betalingsblokkade op de factuur wordt opgeheven.



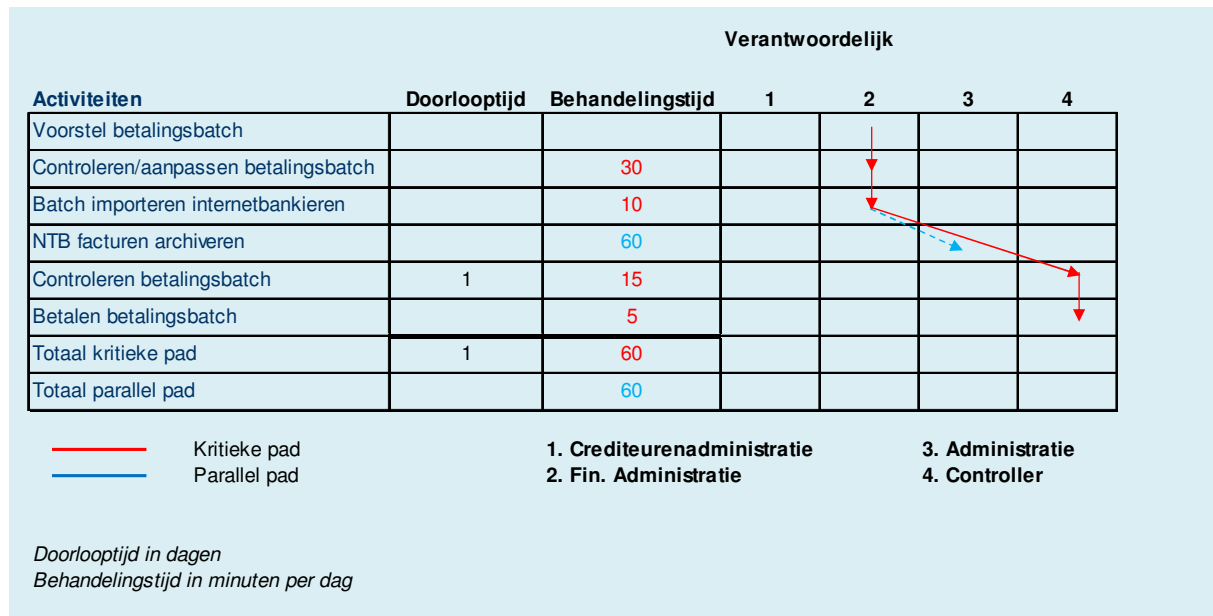
Tabel:7

Tabel:7 geeft een schematische weergave van de facturen die niet overeenstemmen met de inkooporder en ter controle naar de verantwoordelijke inkoper gaan. Het kritieke pad vertegenwoordigt de workflow met betrekking tot het opvragen en de afhandeling van een creditnota. Het parallel pad vertegenwoordigt de workflow met betrekking tot facturen die door de verantwoordelijke inkoper worden aangepast na controle. Het parallel pad eindigt bij het boeken van de facturen en heeft daarom een korte behandelingstijd. Het kritieke pad heeft een lange doorlooptijd en behandelingstijd. De oorzaak hiervan is dat de creditnota vanaf het moment van ontvangst in hetzelfde traject komt als de facturen. Een gedeelte van het proces wordt opnieuw doorlopen.

Betalen facturen

In Navision zijn de betalingstermijnen die een leverancier hanteert, gekoppeld aan de leverancier. Als een leverancier wordt geselecteerd en een factuurdatum wordt ingevoerd, wordt de vervaldatum automatisch ingevuld op 30 dagen na de factuurdatum. Als de vervaldatum bereikt is komen de facturen beschikbaar voor een voorstel van een betalingsbatch. Dit voorstel wordt handmatig gedaan, Navision maakt hier geen melding van.

Een betalingsbatch is een lijst met facturen die betaald moeten worden. Door een betalingsbatch aan te maken kunnen meerdere facturen in één keer betaald worden, en hoeven niet alle facturen stuk voor stuk betaald te worden. Er worden diverse batches gemaakt, waarin meerdere facturen worden opgenomen.



Tabel:8

Tabel:8 geeft een schematische weergave van de activiteiten met betrekking tot het betalen van de facturen. Het kritieke pad vertegenwoordigt de activiteiten met betrekking tot het klaarzetten en betalen van de betalingsbatch. Het parallel pad vertegenwoordigt het archiveren van de facturen. Door het proces te digitaliseren verdwijnt deze activiteit. De facturen worden na betaling automatisch gearchiveerd door de workflow software, hierdoor neemt de behandelingstijd af. De behandelingstijd is een gemiddelde van de benodigde tijd voor het verwerken van een betalingsbatch met daarin meerdere facturen. In de gewenste situatie zal weinig veranderen met uitzondering van het klaarzetten van een betalingsbatch, dit wordt automatisch gedaan door de workflow software.

Conclusie/aanbevelingen

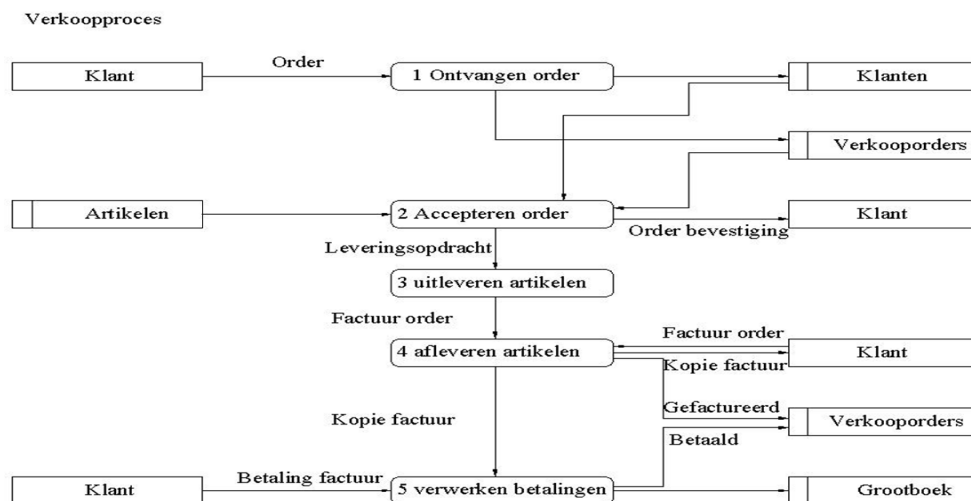
In dit hoofdstuk is de huidige situatie van het factuuraafhandelingsproces beschreven en schematisch weergegeven met behulp van activiteitenschema's. De doorlooptijd en de behandelingstijd van de goederenontvangst hebben geen invloed op het factuuraafhandelingsproces en zullen niet afnemen in de gewenste situatie. De doorlooptijd en behandelingstijd zijn daarom in deze processtap niet van toepassing. De huidige situatie bevat diverse knelpunten die worden beschreven in hoofdstuk 4. Het digitaliseren van het proces met behulp van workflow software zal het proces vereenvoudigen en de doorlooptijden en behandelingstijden laten afnemen. Dit wordt beschreven en toegelicht in hoofdstuk 5. Het aanschaffen van workflow software en het verhelpen van de knelpunten in het huidige proces, zijn essentieel om het factuuraafhandelingsproces te verbeteren.

3. Tekenmethodes

De huidige situatie van het factuuraafhandelingsproces is in het vorige hoofdstuk beschreven en schematisch weergegeven met behulp van activiteitenschema's. Deze techniek zal ook in het zesde hoofdstuk worden gebruikt bij de schematische weergave van het gewenste factuuraafhandelingsproces. Een schematische weergave van het proces helpt met het herkennen van knelpunten en geeft in één oogopslag een overzicht van een proces. Er zijn diverse tekentechnieken die gebruikt kunnen worden bij het tekenen van een proces. In dit hoofdstuk worden drie verschillende tekentechnieken beschreven, die zijn geselecteerd na bestudering van literatuur van Mulders (2010) en Snijders en de Groot (2009). De keuze voor een tekentechniek wordt gemaakt aan de hand van een aantal criteria. De tekentechniek moet inzicht bieden in: informatiestroom, processtap, doorlooptijd, behandelingstijd, documenten verantwoordelijke en gegevensopslag. Dit hoofdstuk komt voort uit de deelvraag: Welke tekenmethode kan gebruikt worden om het factuuraafhandelingsproces weer te geven?

Data Flow Diagram

Data Flow Diagram (DFD) is een ander woord voor gegevensstroomschema. Deze techniek is gericht op de stroom van gegevens door het proces en opslag van de gegevens in gegevensverzamelingen. Voorbeelden van een gegevensverzameling zijn het voorraadbestand of leveranciersbestand. Snijders en de Groot (2009) geven een uitgebreide beschrijving van de eigenschappen en mogelijkheden van een DFD. Het proces wordt getekend met behulp van symbolen die door middel van pijlen met elkaar worden verbonden.

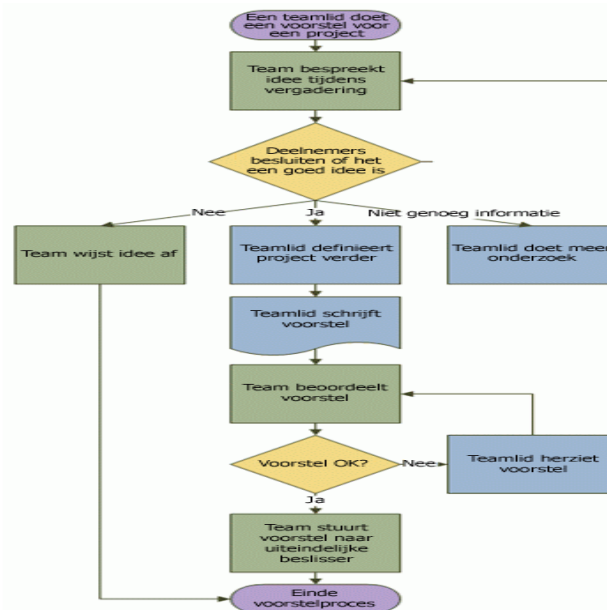


Bron: <http://bluefarmer.mysites.nl/mypages/bluefarmer/108604.html>

Afbeelding:3

Basisstroomdiagram

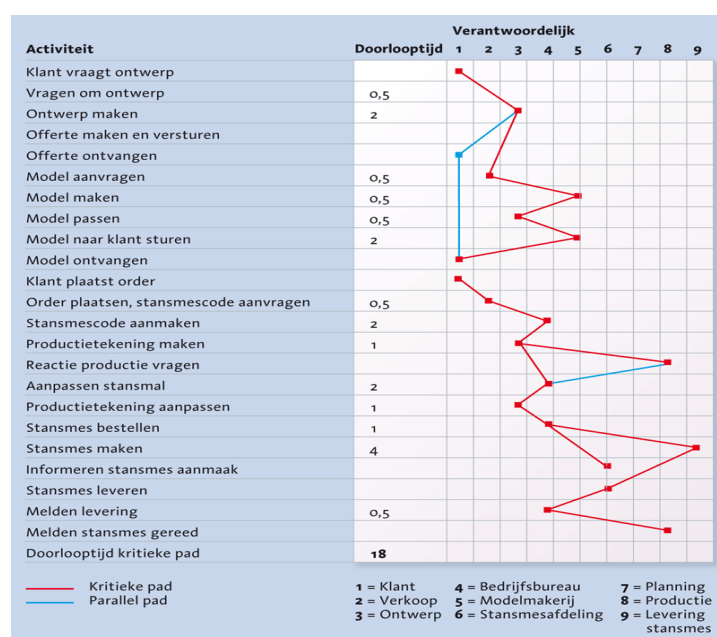
Een tekentechniek die lijkt op een DFD is het basisstroomdiagram. Een basisstroomdiagram wordt gebruikt om de stappen in een proces weer te geven, en maakt inzichtelijk welke documenten benodigd zijn in het proces (www.office.microsoft.com/nl-nl/visio-help/een-basisstroomdiagram-maken). Het proces wordt getekend met behulp van symbolen die door middel van pijlen met elkaar worden verbonden.



Bron: <http://office.microsoft.com/nl-nl/visio-help/een-basisstroomdiagram-maken-HA010357088.aspx> Afbeelding:4

Activiteitschema

Een activiteitschema is een tekentechniek waarin geen gebruik wordt gemaakt van symbolen om het proces schematisch weer te geven. Mulders (2010) beschrijft wat wordt weergegeven in een activiteitschema. Een activiteitschema is een tabel met daarin alle activiteiten in het proces en de verantwoordelijke per activiteit. Door middel van het tekenen van pijlen wordt er een pad gecreëerd, die het verloop van het proces weergeeft. Het pad dat ontstaat wordt het kritieke pad genoemd. Indien bepaalde activiteiten in het proces gelijktijdig uitgevoerd kunnen worden, kan naast het kritieke pad ook een parallel pad worden getekend. Hierdoor wordt de doorlooptijd van het proces verkort. Om het activiteitschema overzichtelijk te houden worden het kritieke en parallel pad met een andere kleur getekend.



Bron: <http://www.managementmodellen.noordhoff.nl/sites/7591/7591-webpage2-2.htm>

Afbeelding: 5

Conclusie

De keuze voor het activiteitschema is gemaakt naar aanleiding van Tabel:9 en de keuze voor deze tekentechniek is besproken met de voorzitter van de werkgroep digitale verwerking inkoopfacturen.

	Data Flow Diagram	Basisstroomdiagram	Activiteitschema
Informatiestroom	x	x	x
Processtap/activiteit	x	x	x
Doorlooptijd			x
Behandelingstijd			x
Verantwoordelijke			x
Gegevensopslag	x		
Documenten		x	

Tabel:9

In Tabel:9 staan de verschillende tekentechnieken naast elkaar, en de tekentechnieken worden beoordeeld aan de hand van een aantal criteria. Dit zijn de begrippen waar de verschillende tekentechnieken inzicht in geven. Het activiteitschema geeft, ten opzichte van de overige tekentechnieken, inzicht in de doorlooptijd en de verantwoordelijke per activiteit. Met een kleine aanpassing van het activiteitschema kan ook de behandelingstijd inzichtelijk worden gekregen. Dit zijn de punten waar momenteel geen of beperkt inzicht in is bij de BFG, maar waar wel behoefte aan is. In de beschrijving van de huidige situatie en de gewenste situatie wordt gebruik gemaakt van activiteitschema's die een deel van het proces schematisch weergeven. In bijlage:3 worden de huidige situatie en de gewenste situatie in zijn geheel schematisch weergegeven.

4. Knelpunten huidige situatie

Het huidige factuuraafhandelingsproces, orderproces en ontvangstproces bevatten diverse knelpunten die naar voren zijn gekomen tijdens de beschrijving en analyse van de huidige situatie. Verder zijn diverse knelpunten ontdekt door het uitvoeren van diepte-interviews met meerdere functionarissen binnen de BFG (Bijlage:5) en bestudering van literatuur (Jans et al., 2007). Knelpunten zijn obstakels die de voortgang of de gewenste situatie van het proces verhinderen. De knelpunten worden verdeeld in drie verschillende categorieën. De knelpunten zijn organisatorisch van aard, worden veroorzaakt door de inrichting van het ERP-pakket of hebben betrekking op het huidige factuuraafhandelingsproces. De knelpunten worden per categorie gerangschikt, waardoor duidelijk wordt waar de prioriteiten liggen met betrekking tot het wegnemen van de knelpunten. De knelpunten zijn gerangschikt met behulp van de leden van de projectgroep: digitale verwerking inkoopfacturen. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag: Waar zitten de knelpunten bij het huidige factuuraafhandelingsproces?

Knelpunten organisatie

In deze paragraaf worden de knelpunten beschreven die organisatorisch van aard zijn. De knelpunten kunnen verholpen worden door het huidige inkoopproces aan te passen. De onderneming is verantwoordelijk voor het verhelpen van deze knelpunten. De knelpunten worden gerangschikt, waarbij het knelpunt met de hoogste prioriteit als eerste beschreven wordt. Een aantal van deze knelpunten kan verholpen worden met behulp van workflow software, maar hiervoor zullen eerst een aantal organisatorische en procedurele maatregelen genomen moeten worden.

Orderbevestiging

Het verschilt per bedrijf binnen de BFG en per inkoper of een orderbevestiging wordt verstuurd naar de leverancier. Veel inkopers versturen geen orderbevestiging naar de leverancier. Op een orderbevestiging staat onder andere het inkoopordernummer vermeld. Als het inkoopordernummer op de factuur vermeld staat, maakt dit het matchen van de inkooporder met de factuur eenvoudiger. Als er door de inkoper geen orderbevestiging wordt verstuurd naar de leverancier, dan kan de leverancier het inkoopordernummer niet vermelden op de factuur. ABC Logistics verstuurt altijd een orderbevestiging.

Afwezigheid crediteurenadministrateur

Bij afwezigheid van een crediteurenadministrateur is er onduidelijkheid over het overnemen van de werkzaamheden van de crediteurenadministrateur. Facturen blijven liggen tot de crediteurenadministrateur weer aanwezig is, of de facturen worden geboekt door een functionaris die hier geen bevoegdheid voor heeft. Daarnaast werken een aantal crediteurenadministrateurs parttime bij de BFG. De werkzaamheden blijven liggen op de dagen dat de crediteurenadministrateur niet werkt. De werkzaamheden worden niet overgenomen door een andere functionaris, hierdoor neemt de doorlooptijd toe.

Binnenkomst facturen

De BFG heeft een e-mailadres voor leveranciers die de facturen digitaal aanleveren. Sommige leveranciers sturen de digitale facturen naar de verantwoordelijke inkoper. De inkoper print en controleert de facturen voordat de facturen naar de administratie gaan. Om een efficiënte afhandeling te waarborgen is het essentieel dat de facturen op één plaats in de onderneming ontvangen worden (Jans & Wezeman, 2007, p.152). Facturen raken regelmatig zoek door het ontvangen van facturen op diverse plaatsen in de onderneming, en door het vergeten te printen van facturen. Indien veel e-mails tegelijkertijd digitaal ontvangen worden, kan het voorkomen dat een factuur vergeten wordt uit te printen.

Kosten voor pallets/verpakkingsmaterialen op factuur

Kleine afwijkingen tussen de factuur en de inkooporder hebben meestal betrekking op pallets en verpakkingsmateriaal. Pallets worden bijvoorbeeld wel als kostenposten ingevoerd op de inkooporder, maar worden niet doorbelast op de factuur. Andere oorzaken zijn een verkeerd Btw-tarief of een ander type pallet. De facturen van ERP aan Valstar zijn een voorbeeld van dit knelpunt. Sommige inkopers vermelden de pallets of verpakkingsmaterialen niet op de inkooporder. Hierdoor moeten deze artikelen handmatig worden ingevoerd bij het boeken van de factuur in Navision. Dit zorgt voor een knelpunt bij het matchen van de inkooporders met de facturen. Daarnaast worden vaak de verkeerde pallets op productie-orders ingevoerd. Aangezien men bij ERP wel weet wat de klanten willen corrigeren zij de fout door de juiste pallet te gebruiken, en de gebruikte pallet zal worden gefactureerd en dan is er geen match te maken met de productieorder.

Kostenfacturen

Voor kostenfacturen wordt geen inkooporder aangemaakt in Navision. Hierdoor worden de kosten toegerekend aan de periode van het boeken van de factuur, en niet aan de periode waarop de kosten betrekking hebben. Kostenfacturen blijven meerdere dagen bij het secretariaat liggen. Hierdoor neemt de doorlooptijd toe en wordt de datum van het boeken van de factuur uitgesteld. Door kostenfacturen te matchen met inkooporders, wordt voorkomen dat facturen dubbel geboekt en betaald worden. Bij ABC Logistics worden wel inkooporders aangemaakt voor kostenfacturen.

Functiescheiding

De facturen van Yex, Eminent, Bioworld en FV SeleQt gaan na binnenkomst eerst naar de afdeling commercie van de betreffende bedrijven. De facturen worden gecontroleerd en gaan pas daarna naar de administratie. Indien de inkoper een fout op de factuur ontdekt, wordt de factuur aangepast door de inkoper of wordt een creditnota opgevraagd bij de leverancier. De inkopers nemen de crediteurenadministrateurs veel werk uit handen door de facturen alvast te controleren en waar nodig aan te passen. Het is echter niet gewenst vanuit het oogpunt van functiescheiding. Een functionaris met een beschikkende functie dient daarnaast geen controlerende functie te hebben (Jans & Wezeman, 2007).

Bij diverse bedrijven binnen de BFG worden facturen geboekt en klaargezet voor betaling door dezelfde functionaris. De oorzaak hiervan kan zijn dat de crediteurenadministrateur die de facturen boekt afwezig is. De functionaris van de financiële administratie die de betalingen klaarzet, boekt in deze situatie ook de facturen. Verder worden boekingen en betalingen met betrekking tot de kas verricht door één functionaris van de financiële administratie. Deze functionaris heeft ook het beheren en controleren van de kas als taak. Hierdoor heeft de functionaris een registrerende, controlerende, bewarende en uitvoerende functie. Dit is geen gewenste situatie met betrekking tot functiescheiding.

Meerdere orders per factuur

Leveranciers sturen facturen die betrekking hebben op meerdere inkooporders. Dit maakt het proces van het matchen van de inkooporders met de facturen arbeidsintensiever. Het bevordert de behandelingstijd van het verwerken van de facturen niet.

Transportorders

ABC Logistics ontvangt facturen voor transportorders. Er is een probleem met de retourorders uit Engeland. De vrachtwagens die de goederen transporteren, maken gebruik van de Stena Line om het Europese vasteland te bereiken. ABC Logistics maakt transportorders aan met daarop een transportordernummer voor het transport met Stena Line. De transportordernummers komen soms terug op verschillende facturen. De heenreis en terugreis worden apart gefactureerd door Stena Line. De heenreis en terugreis maken echter wel deel uit van dezelfde transportorder en hebben hetzelfde transportordernummer. Hierdoor wordt het matchen van de transportorder met de factuur lastiger en arbeidsintensiever. Een transportorder moet met meerdere facturen gematcht worden.

Autorisatiesysteem

De BFG werkt zonder goedkeuringssysteem. De BFG beschikt niet over een competentietabel waarin vermeld wordt wie bevoegdheid heeft voor welke handelingen. Tijdens het bestellen van de goederen vindt geen controle plaats wat betreft de bevoegdheid van de inkoper. Een inkoper kan goederen bestellen voor elk gewenst bedrag. Tijdens het inboeken van de facturen worden hoge factuurbedragen pas herkend.

Keuren

Een aantal inkopers van verschillende bedrijven binnen de BFG geven keurmeesters de opdracht om de goederen te keuren voordat de goederen voor ontvangst worden geboekt. Door de goederen eerst te keuren kan de inkooporder nog worden aangepast. Als de goederen eenmaal voor ontvangst zijn geboekt kan de inkooporder niet meer worden aangepast. Indien goederen voor de ontvangstboeking worden afgekeurd, dan kunnen deze regels verwijderd worden van de inkooporder en hoeft er geen creditnota opgevraagd te worden. Dit vereenvoudigt de werkzaamheden van de inkoper. Het is echter niet gewenst omdat er geen realistisch inzicht verkregen kan worden in het aantal leveranciersklachten, de leverancierskwaliteit monitoren is hierdoor niet goed mogelijk. Ook is het plannen en uitvoeren van transport door ABC lastig omdat buiten het systeem wordt gewerkt.

Knelpunten factuurstroom

In deze paragraaf worden de knelpunten beschreven die veroorzaakt worden door de huidige factuurstroom. De huidige handmatige verwerking van de facturen zorgt voor een aantal knelpunten die verholpen kunnen worden door het proces te digitaliseren. Het aanschaffen en implementeren van workflow software neemt de knelpunten automatisch weg, zonder dat organisatorische maatregelen genomen hoeven te worden. De knelpunten worden gerangschikt, waarbij het knelpunt met de hoogste prioriteit als eerste beschreven wordt.

Behandelingstijd

De behandelingstijd met betrekking tot het verwerken van facturen is onnodig lang. Alle gegevens van de fysieke factuur moeten handmatig worden overgenomen op de inkoopfactuur in Navision. Daarnaast wordt er veel tijd verspeeld aan het opbergen en archiveren van de fysieke facturen.

Fysieke facturen

De meeste facturen komen per post binnen. Het nadeel hiervan is dat bij het zoek raken van de factuur een nieuw exemplaar opgevraagd moet worden bij de leverancier. De doorlooptijd van het verwerken van de factuur neemt hierdoor aanzienlijk toe. Digitaal ontvangen facturen kunnen nogmaals uitgeprint worden indien facturen zoek raken. Daarnaast worden digitaal verstuurd facturen of creditnota's sneller ontvangen. Een factuur van een leverancier wordt per e-mail direct ontvangen. Per post gaan er altijd één of twee dagen overheen voordat een factuur ontvangen wordt.

Vastlegging facturen

Facturen worden niet geregistreerd in een factuurregister. Facturen worden pas in Navision geregistreerd op het moment dat de facturen geboekt worden. De facturen zijn op diverse plaatsen en bij diverse functionarissen in het bedrijf geweest, voordat de facturen geregistreerd worden. Hierdoor raken facturen zoek nog voordat ze geregistreerd zijn.

Herinneringssysteem

De BFG maakt geen gebruik van een herinneringssysteem. Leveranciers ontvangen geen, door Navision automatisch gegenereerde, herinnering als een inkooporder of een creditnota na bijvoorbeeld een week nog steeds in het systeem staat. De medewerkers op de financiële administratie moeten dit zelf in de gaten houden en vervolgens contact opnemen met de verantwoordelijke inkoper. Gemiddeld worden eens in de twee maanden alle openstaande inkooporders gecontroleerd. Er wordt onderzocht wat de oorzaak is van de openstaande inkooporders, en indien nodig wordt de factuur nogmaals opgevraagd bij de leverancier. Dit betekent dat het meer dan twee maanden duurt voordat deze facturen worden geboekt. De betaling van de factuur loopt hierdoor vertraging op. Dit leidt tot onvrede bij de leveranciers.

Inzicht in proces

Het is niet duidelijk waar een factuur zich bevindt gedurende het proces. Er kan niet achterhaald worden of een factuur bij de crediteurenadministrateur, inkoper, receptie, secretariaat of een andere functionaris ligt. Dit is een oorzaak van het zoek raken van facturen.

Creditnota's

In het huidige factuuraafhandelingsproces wordt gewacht met het boeken van een factuur, waar een creditnota voor opgevraagd is, tot de creditnota is ontvangen. Bij sommige leveranciers duurt het meer dan een maand voordat de creditnota ontvangen wordt door de BFG. Door te wachten met het boeken van de facturen tot de creditnota ontvangen is, kan geen realistisch inzicht worden verkregen in de kosten, het crediteurensaldo en de terug te vorderen BTW. Indien een creditnota pas na een maand wordt ontvangen, betekent dit dat de factuur pas een maand later geboekt wordt. Het gaat om creditnota's met betrekking tot prijsverschillen. Facturen die overeenstemmen met de inkooporder, maar waar wel een creditnota voor komt, worden wel geboekt. In dit geval komt er een betalingsblokkade op de geboekte factuur. Dit is bijvoorbeeld het geval als een deel van de goederen wordt afgekeurd door een keurmeester.

Archiveren

Het archiveren van de facturen is een tijdrovende handeling in het proces. Facturen worden twee keer in het proces opgeborgen. Het eerste moment is tijdelijk. De facturen worden opgeborgen in mappen, na het boeken van de facturen, tot het moment van het betalen van de facturen. Na het betalen van de facturen, worden de facturen gearchiveerd. Beide handelingen zijn tijdrovend. De facturen worden op alfabetische volgorde gearchiveerd. Functionarissen, die informatie van een gearchiveerde factuur nodig hebben, zijn veel tijd kwijt aan het zoeken naar de factuur.

Knelpunten ERP-pakket

Een knelpunt dat niet toebehoort tot de twee hiervoor beschreven categorieën, heeft betrekking op de inrichting van het ERP-pakket.

Maatwerk Navision

Navision bestaat bij de BFG uit veel maatwerk. Dit houdt in dat er veel functionaliteiten in Navision op maat gemaakt zijn voor de BFG. Dit is niet altijd een voordeel met betrekking tot het matchen van de facturen met de inkooporder en de goederenontvangst. Een voorbeeld hiervan is een ontvangen creditnota die gematcht moet worden met een ongeboekte creditnota die is aangemaakt in Navision.

Conclusie/aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de knelpunten beschreven die zich in het huidige proces bevinden. Om tot een gewenste situatie van het factuuraafhandelingsproces te komen, zullen enkele maatregelen getroffen moeten worden om de in dit hoofdstuk genoemde knelpunten te verhelpen. De organisatorische knelpunten en de knelpunten met betrekking tot het maatwerk in Navision, zullen binnen de organisatie opgelost moet worden door middel van aanpassingen in het huidige inkoopproces en het huidige factuuraafhandelingsproces. Workflow software biedt de mogelijkheid om de knelpunten met betrekking tot de huidige factuurstroom te verhelpen. In het volgende hoofdstuk worden de mogelijkheden van workflow software uitgebreid beschreven en wordt beschreven hoe workflow software het huidige factuuraafhandelingsproces kan vereenvoudigen. Bijlage:1 bevat een tabel waarin alle knelpunten worden weergegeven met een korte toelichting en mogelijke oplossing.

5. Workflow software

De knelpunten die zijn beschreven in het voorgaande hoofdstuk kunnen voor een deel worden verholpen met behulp van workflow software. Het gaat om de knelpunten die veroorzaakt worden door de huidige factuurstroom. Dit hoofdstuk omschrijft workflow software, en beschrijft de mogelijkheden om het huidige factuuraafhandelingsproces bij de BFG te vereenvoudigen met behulp van workflow software. Dit hoofdstuk beantwoordt de deelvraag: Wat is workflow software en hoe helpt dit het factuuraafhandelingsproces te vereenvoudigen?

Workflow software

Het huidige handmatige factuuraafhandelingsproces kan gedigitaliseerd worden met behulp van workflow software. Het elektronisch kunnen verwerken van facturen is niet alleen cruciaal om handmatige, inefficiënte processen te kunnen elimineren, wat leidt tot kosten- en tijdsbesparing, maar ook om adequaat inzicht te krijgen in aangegane verplichtingen (Kieft, 2013, p.24). Het doel van workflow software is de optimale doorstroming van processen ondersteunen waarbij de voortgang wordt bewaakt, bevoegdheden van afhandeling worden toegewezen en prioriteiten worden bepaald (Jans et al., 2012, p.92). Dankzij workflow software kunnen taken parallel uitgevoerd worden, waardoor de doorlooptijd afneemt (Van der Aalst & van Hee, 2004). De facturen worden na binnenkomst gescand of ingelezen uit een mailbox, en kunnen vervolgens volledig digitaal verwerkt worden. De factuur wordt door middel van routing naar de gewenste functionaris gestuurd. Routing geschiedt op basis van regels die zijn vastgelegd in het systeem, daarnaast kan de route die de factuur aflegt per factuur handmatig worden ingesteld na het scannen of inlezen van de factuur. Na de uitvoering van een processtap krijgt een volgende functionaris de factuur in zijn of haar digitale postbakje (James & van Berkel, 2003).

Voordelen

Het digitaal verwerken van inkoopfacturen met behulp van workflow software, biedt een aantal voordelen ten opzichte van het handmatig verwerken van inkoopfacturen. Dit blijkt uit artikelen van Mulder-Nooteboom (2002) en James en van Berkel (2003), en literatuur van Jans et al. (2012).

- De kwaliteit neemt toe door automatisering van werkzaamheden en een reductie van handmatige invoer van gegevens.
- Inzicht in de doorlooptijden en reductie van de doorlooptijden.
- De controle over het proces neemt toe door een geautomatiseerd controleproces.
- Documenten zijn gemakkelijk toegankelijk door digitale archivering.
- Volgen van de voortgang in het proces dankzij routing.
- Functionarissen ontvangen een herinnering dat nieuw werk beschikbaar is, hierdoor blijven facturen niet meer ongemerkt in postbakjes of bureaulades liggen.
- Het verkorten van de doorlooptijden en verhogen van de kwaliteit resulteert in kostenbesparingen. Digitalisering van activiteiten in het factuuraafhandelingsproces zorgt voor een besparing op personeelskosten.

Weerstand

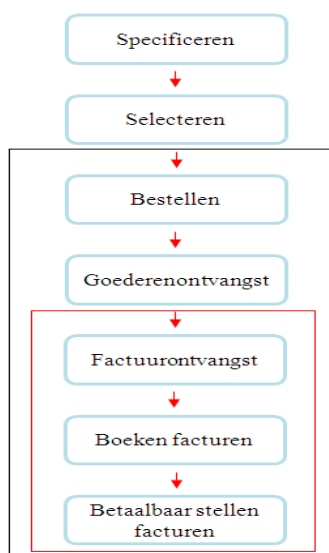
James en van Berkel (2002) geven een aantal voorbeelden van veelvoorkomende weerstanden bij medewerkers, tegen verandertrajecten zoals het digitaliseren van het factuuraafhandelingsproces door middel van workflow software.

- Werknemers zijn bang hun baan te verliezen door de digitalisering van activiteiten.
- De arbeidsvreugde neemt af vanwege het digitaal uitvoeren van werkzaamheden.
- Werknemers hebben het gevoel in de gaten gehouden te worden, door de inzicht in hun werkzaamheden die workflow software het management biedt.

Deze weerstanden kunnen beperkt of voorkomen worden door medewerkers te betrekken bij het project. Dit kan door medewerkers te informeren over het project, en medewerkers te betrekken bij het in kaart brengen van de huidige situatie en de knelpunten in het proces.

Vereenvoudigen processtappen

De processtappen die vereenvoudigt kunnen worden door middel van het digitaal verwerken van facturen met behulp van workflow software worden in dit hoofdstuk beschreven. De processtappen uit het huidige factuuraafhandelingsproces kunnen vereenvoudigt worden met behulp van workflow software. Het factuuraafhandelingsproces is rood omkaderd in afbeelding:6. De processtappen in het orderproces en het ontvangstproces kunnen niet vereenvoudigt worden met behulp van workflow software, omdat de workflow software alleen betrekking heeft op de processtappen vanaf de binnenkomst van de facturen tot en met de betaling van de facturen. Organisatorische maatregelen met betrekking tot het orderproces en het ontvangstproces kunnen ervoor zorgen dat de workflow software beter functioneert, dit wordt beschreven in hoofdstuk 6.



Afbeelding:6

Binnenkomst facturen

Het sorteren en verdelen van de facturen wordt een overbodige activiteit, indien workflow software geïmplementeerd wordt. De software herkent de gegevens op de factuur en stuurt de factuur automatisch naar de verantwoordelijke crediteurenadministrateur. De crediteurenadministrateur kan ook handmatig geselecteerd worden per factuur door een medewerker van de receptie. De activiteit openen en printen van de facturen zal veranderen, aangezien facturen niet langer geprint hoeven te worden. De workflow software kan de pdf-bestanden uit de e-mails automatisch inlezen, de fysieke facturen worden na binnenkomst gescand. Er moet wel gecontroleerd worden of de gegevens, tijdens het scannen of inlezen van de mailbox, correct zijn overgenomen van de factuur en in de juiste velden staan. De facturen worden door het scannen of inlezen van de e-mails direct na binnenkomst geregistreerd. Dit zorgt ervoor dat facturen niet meer zoek raken, en dat op elk gewenst moment inzicht kan worden verkregen waar en bij wie een factuur zich bevindt.

Controleren en inboeken orderfacturen

Bijna alle activiteiten in deze processtap kunnen vereenvoudigd worden met behulp van workflow software, dit leidt tot een reductie van de doorlooptijd en de behandelingstijd. Het ophalen van de facturen wordt een overbodige activiteit, omdat de factuur digitaal door de onderneming wordt gerouteerd. Het handmatig overnemen van de fysieke factuur in Navision is niet meer nodig omdat de gegevens op de factuur automatisch worden afgelezen van de gescande of ingelezen factuur. Verder hoeven de facturen niet handmatig gearchiveerd te worden, de facturen worden digitaal gearchiveerd nadat de facturen geboekt zijn.

Controleren en inboeken kostenfacturen

Dankzij de workflow software worden de kostenfacturen digitaal naar de verantwoordelijke functionarissen gestuurd. De gegevens van de factuur zijn na het scannen of inlezen overgenomen in de workflow software, en hoeven daarom niet handmatig ingevoerd te worden in Navision. Vervolgens kunnen de facturen digitaal geautoriseerd worden door een medewerker van het secretariaat. Daarnaast hoeven de facturen niet meer handmatig opgeborgen te worden tot het moment van betaling.

Creditnota's

Het ophalen en archiveren van de creditnota's zijn activiteiten die, net als in de voorgaande processtappen, overbodig worden vanwege routing en digitale archivering. Verder hoeven creditnota's niet het gehele proces weer te doorlopen na binnenkomst. De workflow software herkent een creditnota tijdens het scannen of inlezen. Vervolgens kan de creditnota direct naar de verantwoordelijke crediteurenadministrateur gerouteerd worden. Net als bij het scannen van de facturen, moet bij de creditnota's wel gecontroleerd worden of de gegevens correct zijn overgenomen en in de juiste velden staan.

Betalen facturen

Het handmatig archiveren van de facturen na het klaarzetten voor betaling wordt een overbodige activiteit, omdat de facturen digitaal worden gearhiveerd na het boeken van de facturen. Verdere overbodige activiteiten zijn het handmatig uitvoeren van een voorstel voor een betalingsbatch en het controleren van de betalingsbatch. De workflow software maakt automatisch een betalingsbatch aan met daarin de facturen waarvan de betaaldatum bereikt is. Vanwege de controles gedurende eerdere processtappen, wordt het controleren van de betalingsbatch door een functionaris van de financiële administratie een overbodige activiteit. De controller controleert de betalingsbatch nog wel een keer voordat de facturen betaald worden.

Knelpunten workflow software

Het werken met workflow software biedt een oplossing voor de knelpunten met betrekking tot de huidige factuurstroom. Het werken met workflow software veroorzaakt ook een aantal nieuwe knelpunten. Deze knelpunten zijn naar voren gekomen tijdens referentiebezoeken aan drie verschillende bedrijven die gebruik maken van workflow software. Het gaat om de volgende bedrijven: Combivliet in Maasdijk, AWL-Techniek in Harderwijk en Jansen Poultry Equipment in Barneveld. Bij deze bedrijven zijn door verschillende werknemers een aantal knelpunten benoemd met betrekking tot het werken met workflow software.

Aanmaken sjablonen

Het aanmaken van sjablonen voor elke leverancier kort na implementatie van de workflow software is arbeidsintensief. De verschillende facturen van alle leveranciers zijn in het begin nieuw voor de workflow software. Per leverancier moet op de gescande of ingelezen factuur worden aangegeven waar welke gegevens staan op de factuur. Dit hoeft per leverancier één keer te gebeuren, het is wel een tijdrovende activiteit. De eerstvolgende keer dat weer een factuur wordt ontvangen van de betreffende leverancier, worden de gegevens op de factuur automatisch herkend door de workflow software.

Regelmatching

Regelmatching wordt aangeboden door leveranciers van workflow software. In de praktijk maakt vrijwel geen enkel bedrijf hier gebruik van omdat de kosten om regelmatching te laten functioneren hoger zijn dan de besparingen die het zou kunnen opleveren. Bij matching wordt het totaalbedrag van de factuur gematcht met het totaalbedrag van de inkooporder. Regelmatching houdt in dat de workflow software de regels op de factuur matcht met de regels op de inkooporder. Dit zou voor de BFG betekenen dat regels op een factuur voor paprika's, tomaten, komkommers en verpakkingsmaterialen apart gematcht worden met de regels op de inkooporder. Indien er een mismatch is, kun je in één oogopslag zien door welke regel op de factuur de mismatch veroorzaakt wordt.

Kwaliteit van digitaal aangeleverde facturen

Kwaliteit van de digitaal aangeleverde facturen is slecht. Hierdoor kunnen de gegevens op de factuur niet automatisch van de factuur afgelezen worden door de workflow software.

Matchingspercentage

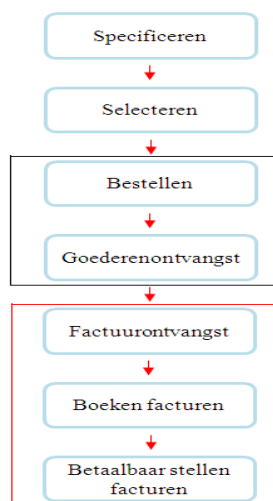
Laag matchingspercentage kort na de implementatie van de workflow software vanwege organisatorische knelpunten die over het hoofd zijn gezien. Een andere mogelijkheid is dat bedrijven workflow software aanschaffen en verwachten automatisch de facturen te kunnen matchen. Dit blijkt tegen te vallen als er geen aandacht is besteedt aan het in kaart brengen en verhelpen van de organisatorische knelpunten.

Conclusie

In dit hoofdstuk is beschreven hoe het huidige factuuraafhandelingsproces vereenvoudigt kan worden met behulp van workflow software. De knelpunten die worden veroorzaakt door de huidige factuurstroom worden hierdoor verholpen. Het factuuraafhandelingsproces digitaliseren met behulp van workflow software zal leiden tot kostenbesparingen, foutvermindering en een afname van de doorlooptijd en behandelingstijd. Dit resultaat kan alleen worden bereikt als ook de organisatorische knelpunten worden verholpen. In het volgende hoofdstuk wordt het ideale factuuraafhandelingsproces beschreven, daarin worden ook de organisatorische knelpunten verholpen. Om de digitalisering van het factuuraafhandelingsproces tot een succes te maken zijn onderlinge communicatie, en betrokkenheid van de medewerkers en het management van essentieel belang.

6. Gewenste situatie

De huidige situatie van het factuuraafhandelingsproces is in het tweede hoofdstuk beschreven, hieruit zijn diverse knelpunten naar voren gekomen. Vervolgens zijn de mogelijkheden van workflow software beschreven en de wijze waarop workflow software het factuuraafhandelingsproces bij de BFG kan vereenvoudigen. In dit hoofdstuk wordt de Soll-situatie beschreven. De Soll-situatie is een beschrijving van de gewenste situatie van het proces. De Soll-situatie wordt beschreven aan de hand van de theorie uit Jans et al. (2007) en interviews met personeel van de BFG. Hierbij wordt rekening gehouden met de mogelijkheden van workflow software, zoals beschreven in hoofdstuk 5. De Soll-situatie is een beschrijving van het proces waarbij de in hoofdstuk 4 genoemde knelpunten verholpen zijn. Hiermee wordt de zesde en laatste deelvraag van het onderzoek beantwoord: Hoe komt het ideale factuuraafhandelingsproces eruit te zien met behulp van software? In dit hoofdstuk worden de processtappen in het orderproces, ontvangstproces en factuuraafhandelingsproces beschreven. Het orderproces en het ontvangstproces zijn zwart omkaderd in Afbeelding:7, het factuuraafhandelingsproces is rood omkaderd in Afbeelding:7.

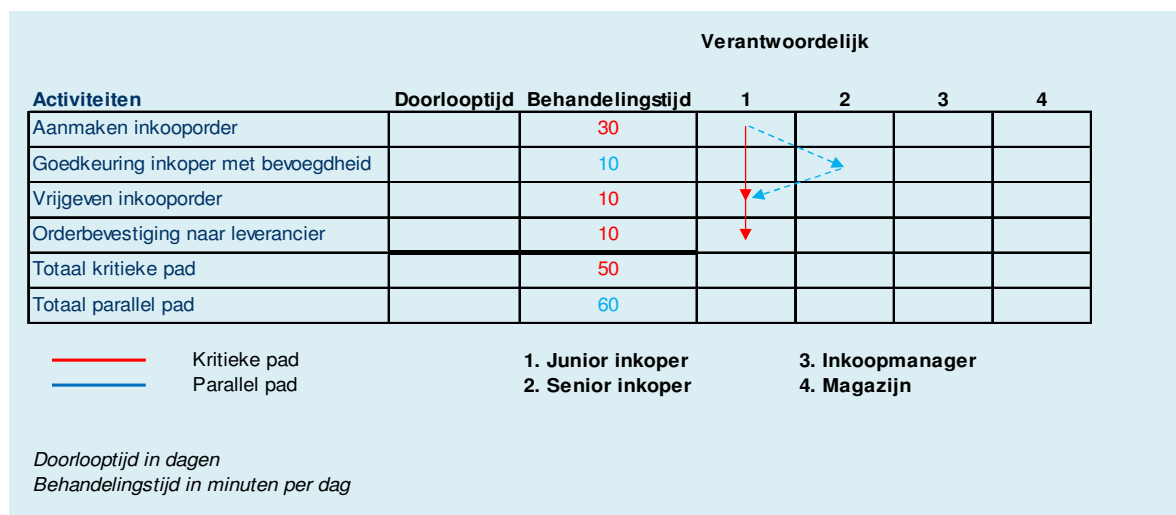


Afbeelding:7

Inkooporder

Een inkoper maakt een inkooporder aan in Navision tijdens of na een bestelling van goederen. Een controle op de bevoegdheid van de inkoper om de inkooporder te mogen plaatsen, vindt plaats tijdens het aanmaken van de inkooporder. De bevoegdheden van de inkopers moeten worden vastgelegd in een competentietabel per handelsbedrijf binnen de BFG. In de competentietabel wordt een onderscheid gemaakt tussen junior en senior inkopers. Zowel de junior als de senior inkopers hebben een limiet met betrekking tot het bedrag waarvoor goederen mogen worden besteld. Overschrijdt een junior inkoper zijn limiet, dan gaat de inkooporder ter goedkeuring naar een senior inkoper. Boven de senior inkoper staat de inkoopmanager. De inkooporder wordt vrijgegeven na de goedkeuring door een bevoegde functionaris.

De inkoper verstuurt altijd een orderbevestiging naar de leverancier, en de leverancier wordt verzocht om het inkoopordernummer van de inkooporder op de factuur te vermelden. De workflow software kan hierdoor de factuur automatisch matchen met de inkooporder na het scannen of inlezen van de factuur. Deze werkwijze geldt voor vastkoop, commissie-inkoop en transportorders. Leveranciers worden verzocht om per inkooporder een factuur te versturen. Dit bevordert het matchen van de facturen met de inkooporder.



Tabel:10

Tabel:10 geeft een schematische weergave van het plaatsen van een inkooporder. Als een junior inkoper een inkooporder plaats met een hoger bedrag dan zijn of haar bevoegdheid, dan gaat de inkooporder ter goedkeuring naar een senior inkoper. Dit wordt vertegenwoordigd door het parallel pad. Zowel het kritieke pad als het parallel pad kan één kolom opschuiven als het gaat om een senior inkoper die een inkooporder plaatst. De inkooporder gaat dan ter goedkeuring naar een inkoopmanager. De behandelingstijd is het gemiddelde per inkoper op een willekeurige dag. In vergelijking met de huidige situatie versturen inkopers in de ideale situatie altijd een orderbevestiging naar de leverancier, en met behulp van een competentietabel wordt de bevoegdheid van de inkoper gecontroleerd.

Goederenontvangst

Na de vrijgave van de inkooporders worden de inkooporders zichtbaar voor de medewerkers in het magazijn. De inkoper heeft tijdens het aanmaken van de inkooporder de laadtijd, levertermijn en verwachte ontvangstdatum ingevoerd. In het magazijn weten de medewerkers wat en wanneer binnen gaat komen. De goederen worden na binnenkomst gecontroleerd en eventueel gecorrigeerd aan de hand van de inkooporder. De ontvangen goederen worden voor ontvangst geboekt door een functionaris in het magazijn. De goederen worden gekeurd na de ontvangstboeking van de goederen, de keurmeester neemt contact op met de inkoper als de goederen niet aan de gewenste kwaliteit voldoen.

Verantwoordelijk						
Activiteiten	Doorlooptijd	Behandelingstijd	1	2	3	4
In ontvangst nemen AGF						
Controleren AGF met inkooporder						
Ontvangst boeken AGF						
Keuren AGF						
Inkoper inlichten bij afkeuring AGF						
Totaal kritieke pad	NVT	NVT				
Totaal parallel pad						

 Kritieke pad
 Parallel pad

1. Inkoper
 2. Magazijn
 3. Keurmeester
 4. Crediteurenadministratie

Doorlooptijd in dagen
Behandelingstijd in minuten per dag

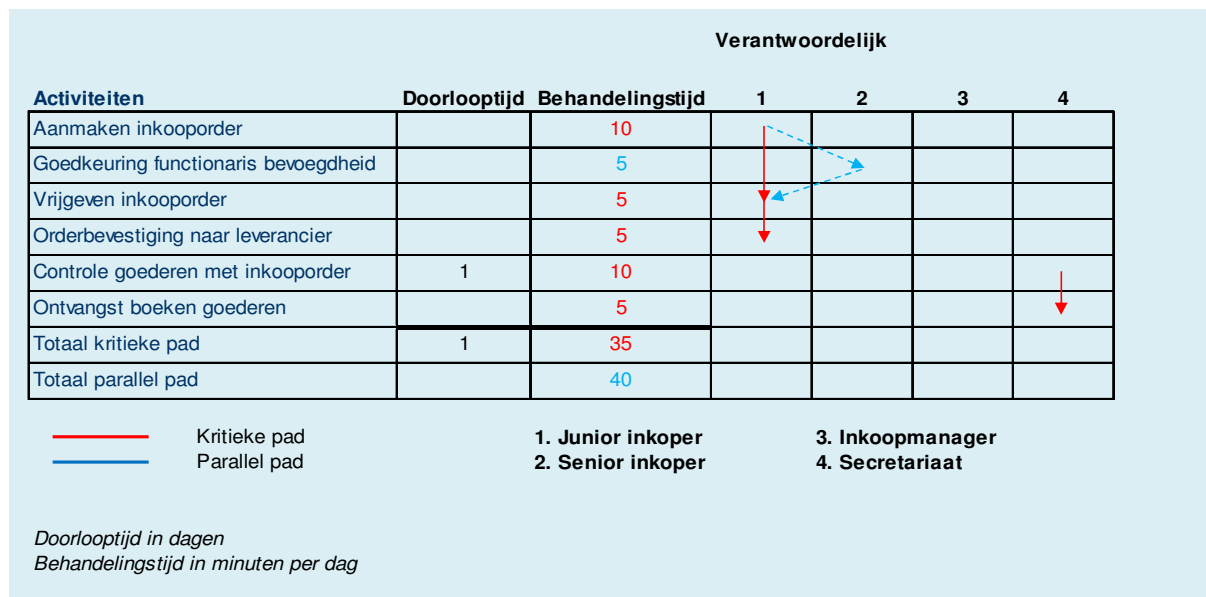
NVT - Niet van invloed op het factuuraafhandelingsproces.

Tabel:11

Tabel:11 geeft een schematische weergave van de binnenkomst van AGF en het keuren van de goederen. De doorlooptijd en de behandelingstijd van de goederenontvangst hebben geen invloed op het factuuraafhandelingsproces en veranderen niet ten opzichte van de huidige situatie. De doorlooptijd en behandelingstijd zijn daarom in deze processtap niet van toepassing. Vergeleken met de huidige situatie laten inkopers de goederen niet keuren voor het ontvangst boeken van de goederen. Hierdoor wordt de procedure nageleefd, en wordt een realistisch inzicht verkregen in het aantal leveranciersklachten.

Overige goederen/diensten

De goederen en diensten, anders dan AGF, die besteld worden resulteren in kostenfacturen. Voor deze bestellingen wordt ook een inkooporder aangemaakt, voor een bestelling van kantoorartikelen wordt een inkooporder aangemaakt door de functionaris die de bestelling plaatst. Bij binnenkomst worden de goederen gecontroleerd aan de hand van de inkooporder en voor ontvangst geboekt door een functionaris van het secretariaat. Bij binnenkomst van de factuur, wordt de factuur gematcht met de inkooporder. Voor bestellingen van diensten is het niet altijd mogelijk om tijdens het bestellen de exacte kosten te bepalen, het factuurbedrag is bijvoorbeeld afhankelijk van de geleverde arbeid. Tijdens het aanmaken van een inkooporder wordt een inschatting van de kosten gemaakt, bijvoorbeeld aan de hand van eerdere bestellingen bij de leverancier.



Tabel:12

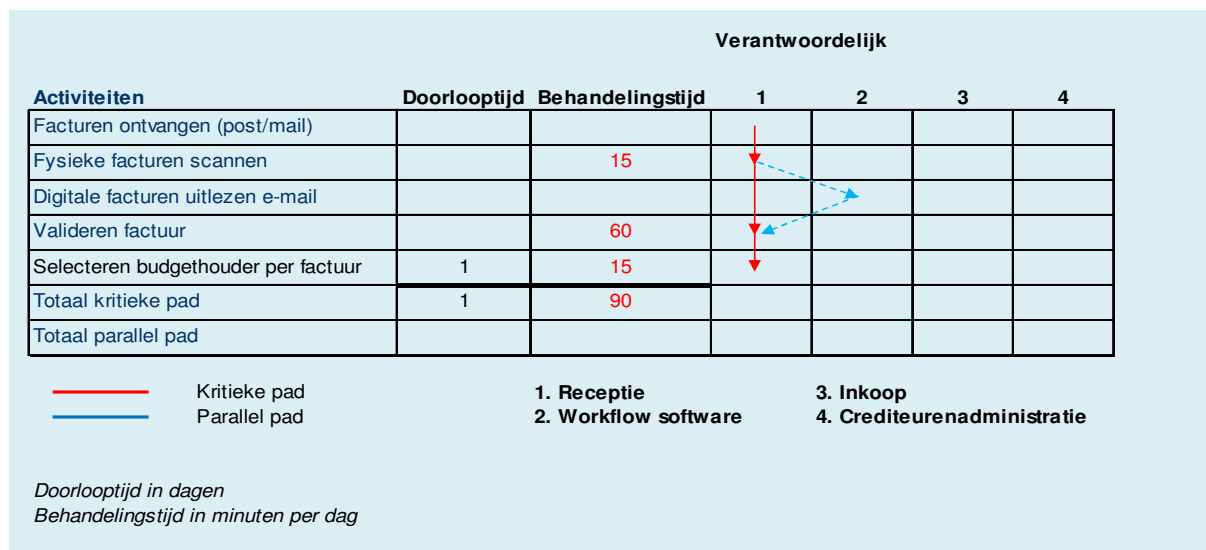
Tabel:12 geeft een schematische weergave van het proces met betrekking tot het bestellen van overige goederen en diensten. De functionaris die de bestelling plaatst hoeft geen inkoper te zijn, het kan ook een functionaris van de afdeling ICT zijn die een printer besteld. Goedkeuring vindt dan plaats door het hoofd ICT bij een bestelling boven een door de directie vastgesteld bedrag. De doorlooptijd is afhankelijk van de levertermijn van de leverancier. Vergeleken met de huidige situatie, wordt in de gewenste situatie dezelfde procedure toegepast voor het bestellen en ontvangen van AGF en overige goederen en diensten.

Binnenkomst facturen

Het doel is om de leveranciers de facturen digitaal te laten versturen, en de ontvangst van fysieke facturen zoveel mogelijk te beperken. De leveranciers kunnen de facturen in de vorm van een pdf-bestand naar het e-mailadres van de BFG of ABC Logistics sturen. Het is essentieel om de leveranciers te betrekken in de plannen voor het digitaal verwerken van facturen. De voordelen van digitale factuurverwerking communiceren richting de leveranciers is de meest effectieve manier om ervoor te zorgen dat facturen digitaal aangeleverd worden. Dit blijkt uit de White Paper van Basware (2013).

De workflow software leest automatisch de pdf-bestanden uit de e-mails, de fysieke facturen worden direct na binnenkomst gescand door een medewerker bij de receptie. Door de factuur te scannen of het pdf-bestand in te lezen, wordt de factuur direct na binnenkomst geregistreerd. Hierdoor kan de factuur op ieder gewenst moment geraadpleegd worden, kan inzicht worden verkregen waar de factuur zich bevindt in het proces en is de doorlooptijd per factuur inzichtelijk. De facturen komen na het scannen en inlezen van de mailbox in een scherm met gescande documenten in de workflow software. De gegevens van de factuur worden overgenomen door middel van Intelligent Character Recognition (ICR). ICR zorgt ervoor dat workflow software de informatie op de factuur herkent door middel van een synoniemenlijst. Gegevens op de factuur die de software niet herkent kunnen worden aangeleerd.

Hiermee wordt de synoniemenlijst aangevuld en zal de software de gegevens op de factuur een volgende keer wel herkennen (Putters, 2009). Een medewerker van de receptie controleert of alle gegevens zijn overgenomen van de factuur, en in het juiste veld zijn geplaatst. De medewerker van de receptie voert eventuele aanpassingen uit, waardoor alle velden de juiste informatie van de factuur bevatten. Vervolgens wordt de crediteuren- administrateur geselecteerd die verantwoordelijk is voor de verdere afhandeling van de factuur. Er is een competentietabel beschikbaar met daarin de crediteurenadministrateurs per bedrijf binnen de BFG, en een vervanger voor elke crediteurenadministrateur. Een vervanger is een functionaris die de werkzaamheden van de crediteurenadministrateur overneemt bij afwezigheid van de crediteurenadministrateur. Door het aanmaken van inkooporders voor overige goederen en diensten, is het proces hetzelfde voor zowel order- als kostenfacturen.

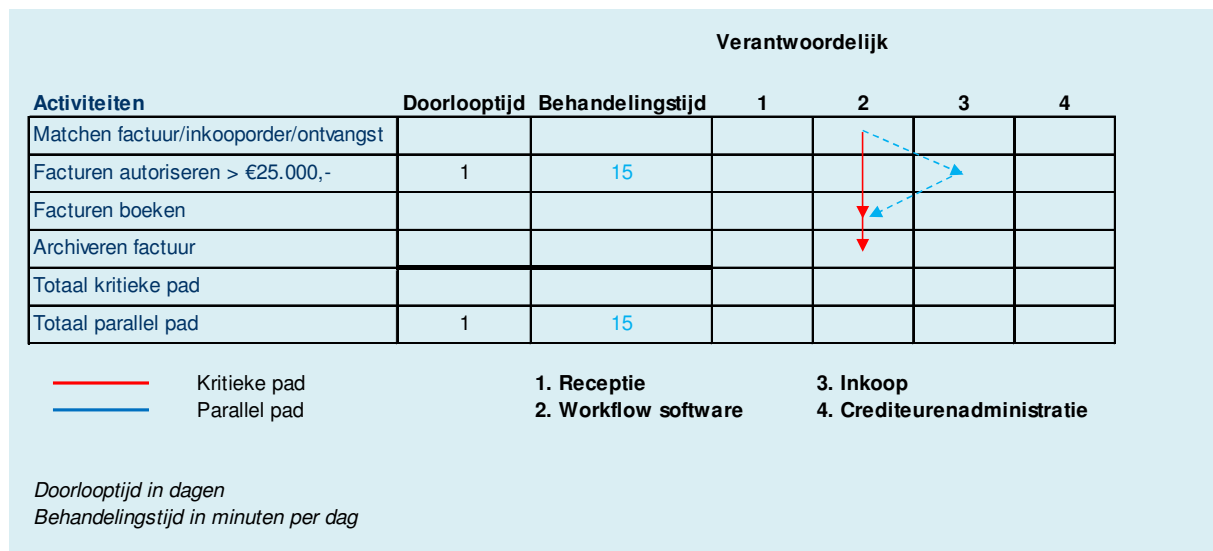


Tabel:13

Tabel:13 geeft een schematische weergave van de workflow met betrekking tot de binnenkomst van facturen. Met valideren factuur wordt bedoeld dat gecontroleerd wordt of de gegevens van de factuur correct zijn overgenomen door de workflow software, en eventuele aanpassingen worden uitgevoerd (Kieft, 2013). Het parallel pad heeft geen behandelingstijd omdat de workflow software deze activiteiten automatisch uitvoert. De doorlooptijd is een gemiddelde van het aantal dagen waarna een factuur wordt ontvangen. De facturen hoeven in tegenstelling tot de huidige situatie niet langer handmatig gesorteerd en verdeeld te worden.

Controleren en boeken facturen

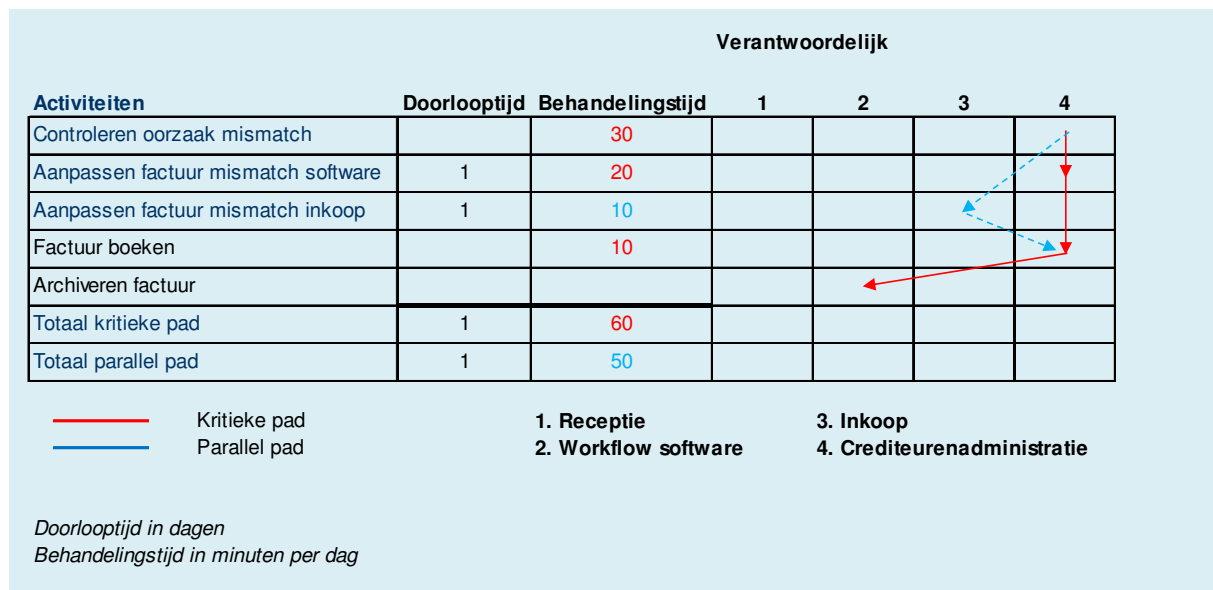
De facturen die na het scannen overeenstemmen met de inkooporder en de goederenontvangst worden automatisch geboekt, tot een door het management vastgesteld bedrag. Facturen die dit bedrag overschrijden vereisen goedkeuring van de verantwoordelijke inkoper of inkoopmanager. De facturen worden niet geboekt voordat de zogeheten drieweg matching heeft plaatsgevonden. Dit betekent dat de factuur wordt gecontroleerd aan de hand van de inkooporder en de goederenontvangst (Putters, 2008). De factuur wordt gematcht met de inkooporder en de goederenontvangst aan de hand van het inkoopordernummer, die zowel op de inkooporder als de factuur vermeld wordt.



Tabel:14

Tabel:14 geeft een schematische weergave van facturen die matchen met de inkooporder en goederenontvangst. Deze facturen worden automatisch geboekt tot een door het management vastgesteld bedrag, in de tabel is €25.000,- als voorbeeld genomen. Boven dit bedrag moet een inkoper de factuur autoriseren, dit wordt vertegenwoordigd door het parallel pad. Het kritieke pad heeft hier geen behandelingstijd omdat de activiteiten automatisch worden uitgevoerd door de workflow software. De facturen worden digitaal gearchiveerd door de workflow software na het boeken van de factuur. De facturen kunnen op ieder moment geraadpleegd worden, door in het digitale archief te zoeken op bijvoorbeeld leverancier of inkoopordernummer. De aanpassingen in deze processtap ten opzichte van de huidige situatie, zorgen voor een afname van zowel de doorlooptijd als de behandelingstijd.

Een factuur die niet overeenstemt met de inkooporder en of goederenontvangst wordt aangeboden aan de verantwoordelijke crediteurenadministrateur. De crediteurenadministrateur onderzoekt wat de reden is van het niet overeenstemmen van de factuur en de inkooporder. Bij afwezigheid van de crediteurenadministrateur wordt de factuur automatisch verstuurd naar een functionaris die als vervanger van crediteurenadministrateur is aangesteld. Als de factuur na een aantal dagen nog niet geboekt is, ontvangt de crediteurenadministrateur een herinnering dat er facturen beschikbaar zijn. Facturen die niet overeenstemmen met de inkooporder worden door de crediteurenadministrateur aangeboden aan de verantwoordelijke inkoper. Bij afwezigheid van de inkoper wordt de factuur verstuurd naar een functionaris die als vervanger van de inkoper is aangesteld. Dit is een inkoper die een hogere bevoegdheid heeft in de competentietabel. De inkoper past de factuur aan als hij of zij verantwoordelijk is voor het niet overeenstemmen van de factuur en de inkooporder.



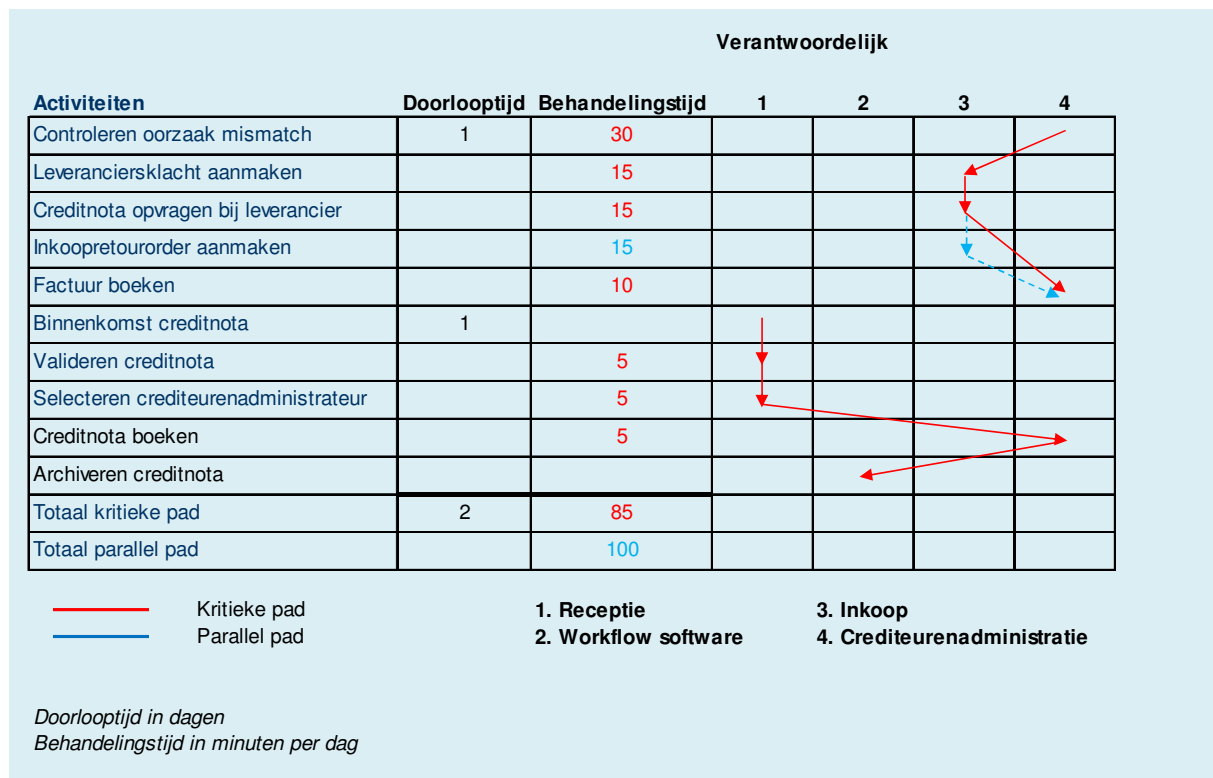
Tabel:15

Tabel:15 geeft een schematische weergave van de workflow van facturen die een mismatch veroorzaken. In de tabel wordt verondersteld dat het grootste gedeelte van de mismatches wordt veroorzaakt door de software die gegevens niet herkend of gegevens die niet met elkaar overeenstemmen, zoals een verschil met betrekking tot het inkoopordernummer. Dit wordt vertegenwoordigd door het kritieke pad, het parallel pad vertegenwoordigt de mismatches waarvoor de inkoper verantwoordelijk is. De behandelingstijd kan in het begin langer zijn omdat de software minder gegevens herkend.

Creditnota's

De in de huidige situatie beschreven procedure met betrekking tot het aanmaken van leveranciersklachten, creditnota's en inkoopretourorders in Navision, wijzigt niet in de ideale situatie. In de administratieve afhandeling van een inkoopcreditnota of een inkoopretourorder vinden wel enkele wijzigingen plaats. In het geval van een verschil in prijs of aantal, wordt de factuur geboekt na het opvragen van een inkoopcreditnota bij de leverancier. Het factuurbedrag dat het orderbedrag overschrijdt, wordt geboekt op de tussenrekening nog te ontvangen creditnota's. De factuur krijgt een betalingsblokkade zodat de factuur niet betaald wordt voordat de creditnota ontvangen is. Na de ontvangst van de creditnota vindt een tegenboeking plaats op de tussenrekening nog te ontvangen creditnota's, en wordt de betalingsblokkade op de factuur opgeheven.

Indien een creditnota is opgevraagd bij de leverancier naar aanleiding van afgekeurde goederen, dan wordt de factuur gematcht met de inkooporder en geboekt. De creditnota wordt na ontvangst geboekt en gematcht met de in Navision aangemaakte creditnota of inkoopretourorder, zoals beschreven in hoofdstuk 2. De leveranciers worden verzocht om aparte creditnota's te versturen en de creditnota niet te verrekenen op een eerstvolgende factuur. Het versturen van aparte creditnota's bevordert het matchen van de facturen. Als de creditnota na een aantal dagen nog niet ontvangen en geboekt is, dan geeft de workflow software automatisch een melding aan de crediteurenadministrateur.

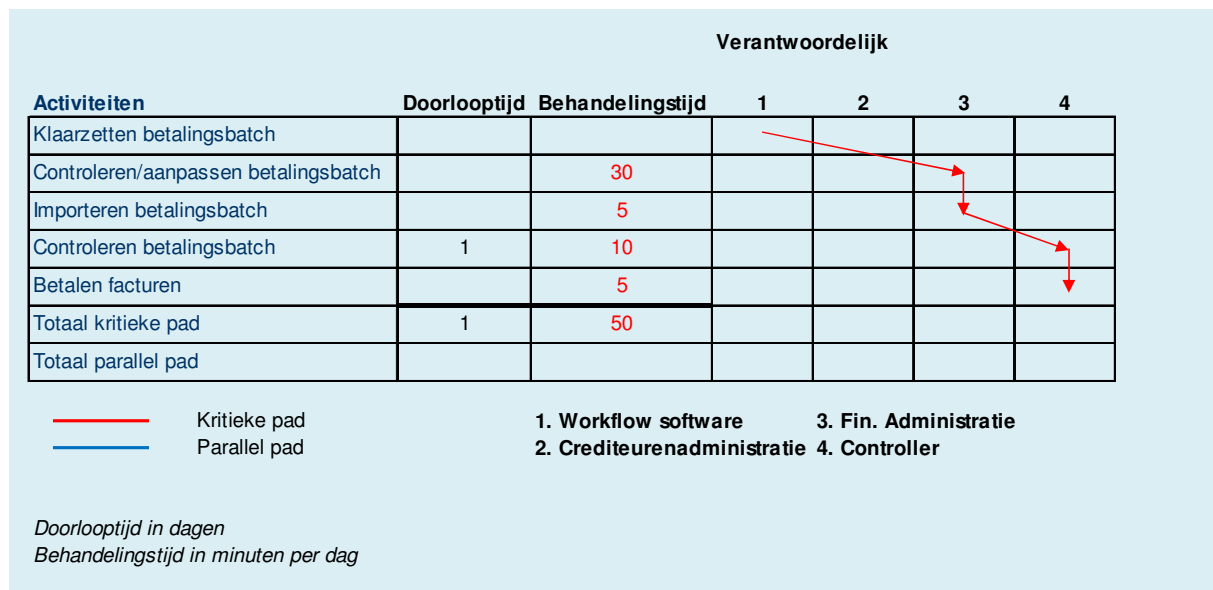


Tabel:16

Tabel:16 geeft een schematische weergave van de workflow van facturen die een mismatch veroorzaken, waar de leverancier verantwoordelijk voor is. De doorlooptijd van het ontvangen van een creditnota kan beperkt worden tot gemiddeld twee dagen, door de aanwezigheid van een herinneringssysteem. Het parallel pad vertegenwoordigt de goederen die retour gaan naar de leverancier, waar een inkoopretourorder voor aangemaakt moet worden.

Betalen facturen

Als de vervaldatum op de factuur bereikt is zet de workflow software de factuur automatisch in een betalingsbatch. Facturen die direct betaald moeten worden kunnen handmatig worden toegevoegd aan de betalingsbatch. De facturen kunnen digitaal worden geraadpleegd tijdens het klaarzetten en samenstellen van de betalingsbatch. De medewerker van de financiële administratie autoriseert de betalingsbatch, na eventuele aanpassingen, en importeert de batch naar internetbankieren. Vervolgens controleert de controller de betalingsbatch, en betaald de controller de facturen door middel van het accepteren en betalen van de betalingsbatch.



Tabel:17

Tabel:17 geeft een schematische weergave van de workflow met betrekking tot de betaling van facturen. De betalingsbatch wordt door de workflow software automatisch aangemaakt en klaargezet. De behandelingstijd is een gemiddelde van de behandelingstijd van de verschillende betalingsbatches op een dag.

Conclusie/aanbevelingen

Een aantal knelpunten uit het huidige factuuraafhandelingsproces kan worden verholpen met behulp van workflow management, dit blijkt uit hoofdstuk 5. Het factuuraafhandelingsproces digitaliseren vereenvoudigt het proces en laat de doorlooptijd en behandelingstijd van het proces afnemen. Uit dit hoofdstuk blijkt dat het digitaliseren van het proces niet voldoende is om het proces te verbeteren. Het bieden van oplossingen voor de organisatorische knelpunten is van essentieel belang om tot deze ideale situatie van het proces te komen. Deze beschrijving van het ideale factuuraafhandelingsproces biedt ook oplossingen voor de organisatorische knelpunten binnen de BFG. Hierdoor ontstaat er een universeel, gestructureerd proces voor alle bedrijven binnen de BFG, gevestigd in Poeldijk, voor de diverse factuurstromen. Hierdoor wordt het proces niet alleen vereenvoudigt, maar wordt het proces ook kwalitatief verbeterd. Een activiteitschema van het gehele ideale factuuraafhandelingsproces is terug te vinden in Bijlage:4.

7. Conclusies en aanbevelingen

De conclusies en aanbevelingen die beschreven worden in dit hoofdstuk, komen voort uit de beantwoording van de verschillende deelvragen in de voorgaande hoofdstukken. Hiermee wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek.

Conclusies

Uit de inleiding blijkt dat het huidige factuuraafhandelingsproces foutgevoelig en inefficiënt is, volgens het management en medewerkers van de BFG. Dit wordt bevestigd in de beschrijving van de huidige situatie van het factuuraafhandelingsproces. Onderzoek naar de knelpunten in het huidige factuuraafhandelingsproces heeft geresulteerd in organisatorische knelpunten, knelpunten met betrekking tot de huidige factuurstroom en knelpunten met betrekking tot het maatwerk in Navision. Onderzoek naar de mogelijkheden van workflow software heeft uitgewezen dat het huidige factuuraafhandelingsproces niet alleen vereenvoudigt kan worden met behulp van workflow software, maar dat de workflow software ook een oplossing biedt voor de knelpunten met betrekking tot de huidige factuurstroom.

Het factuuraafhandelingsproces digitaliseren met behulp van workflow software zal leiden tot kostenbesparingen, foutvermindering en een afname van de doorlooptijd en behandelingstijd. Om de digitalisering van het factuuraafhandelingsproces tot een succes te maken zijn onderlinge communicatie, en betrokkenheid van de medewerkers en het management van essentieel belang.

Aanbevelingen

De in hoofdstuk 6 beschreven ideale situatie van het factuuraafhandelingsproces, kan gerealiseerd worden door de in hoofdstuk 4 beschreven knelpunten te verhelpen. De organisatorische knelpunten en de knelpunten met betrekking tot het maatwerk in Navision, kunnen binnen de organisatie opgelost worden door middel van aanpassingen in het huidige inkoopproces en het huidige factuuraafhandelingsproces. De knelpunten met betrekking tot de huidige factuurstroom kunnen verholpen worden door het huidige factuuraafhandelingsproces te digitaliseren met behulp van workflow software. Het is essentieel dat alle beschreven knelpunten verholpen worden om tot een succesvol en efficiënt factuuraafhandelingsproces te komen. Bijlage:1 bevat een tabel waarin alle knelpunten worden weergegeven, en tevens een mogelijke oplossing wordt gegeven per knelpunt. Workflow software neemt een aantal knelpunten weg door middel van het digitaal verwerken van inkoopfacturen, de workflow software zal echter alleen een toegevoegde waarde zijn als ook de organisatorische knelpunten verholpen worden. Dit zal leiden tot een universeel en gestructureerd proces voor alle bedrijven binnen de BFG, gevestigd in Poeldijk, voor de diverse factuurstromen.

De medewerkers en het management van de BFG betrekken bij de implementatie van de workflow software, en aanpassingen in het inkoop- en factuuraafhandelingsproces communiceren naar alle betrokkenen, zal de kans op een geslaagde implementatie van de workflow software vergroten.

Literatuurlijst

Aalst, W.M.P. van der, & Hee, K.M. van (2004). *Workflow management: modellen, methoden en systemen*. Den Haag: Academic Service

Basware Corporation. (2013). Top 5 tips for supplier-powered e-invoicing: A guide to realizing the full potential of your e-invoicing program. *White paper, 2013*.

Berkel, F. van, & James, P. (2003). Imaging en workflow management stroomlijnt processen. *Tijdschrift Controlling, 2003* (nr. 9), p. 17-21.

<http://www.groentennieuws.nl/artikel/49344/Het-effect-van-de-financi%C3%A9le-crisis-op-de-AGF-sector> – Informatie over de gevolgen van de crisis op de AGF-markt.

Jans, E.O.J., Bast, A.C.J., & Nijland, R. (2012). *Grondslagen AO: Deel A: algemene beginselen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Jans, E.O.J., Mulder-Nooteboom, A., & Wezeman, K. (2007). *Grondslagen administratieve organisatie: Deel B: processen en systemen*. Groningen: Wolters-Noordhoff

Jans, E.O.J., & Wezeman, K. (2007). *Inleiding Administratieve Organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff

Kieft, R. (2013). E-Facturering: Maak de slag naar E-Factuurverwerking. *Tijdschrift Administratie, 2013* (nr. 11), p. 24-27.

Mulder-Nooteboom, A. (2002). Administratieve processen door een logistieke bril. *Tijdschrift Administratie, 2002* (nr. 12), p. 16-21

Mulders, M. (2010). *101 Managementmodellen*. Groningen: Noordhoff uitgevers

Putters, M.J. (2008). Stel uw optimale mix samen: Strategieën voor succesvolle factuuraafhandeling. *Tijdschrift Controlling, 2008* (nr. 10), p. 20-23.

Putters, M.J. (2009). Strategieën voor succesvolle factuuraafhandeling (3): Invoice scanning en invoice management. *Tijdschrift Controlling, 2009* (nr. 4), p. 30-32.

Snijder, J. & Groot, T. de (2009). *Ondernemen met informatie: informatiekunde*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bijlagen:

Bijlage1: Tabel knelpunten en mogelijke oplossingen

De knelpunten die gedetailleerd worden beschreven in hoofdstuk 4, worden in deze bijlage schematisch weergegeven met behulp van drie verschillende tabellen. De organisatorische knelpunten, de knelpunten met betrekking tot de huidige factuurstroom en de knelpunten met betrekking tot het maatwerk in Navision worden elk in een afzonderlijke tabel weergegeven. Na elke tabel volgt een korte toelichting.

Organisatorische knelpunten:

Nummer:	Knelpunt:	Oplossing:	Bedrijf:
1	Inkoopordernummer staat bijna nooit op de factuur omdat inkoper geen orderbevestiging verstuurd naar de leverancier. Inkoopordernummer is nodig om factuur te matchen met inkoopordernummer.	Inkopers versturen altijd een inkooporderbevestiging naar de leverancier. Leveranciers worden verzocht om het inkoopordernummer op de factuur te vermelden.	Alle handelsbedrijven
2	Geen overname van de werkzaamheden van crediteurenadministrateurs die part-time bij de BFG werken, op de dagen dat zij afwezig zijn	Een competentietabel met de werkzaamheden per functionaris en een vervanger voor elke functionaris.	Alle handelsbedrijven
3	Digitale facturen komen op diverse plaatsen in de onderneming binnen.	Leveranciers verzoeken om de facturen alleen te sturen naar het centrale mailadres van de BFG voor facturatie.	Eminent Bioworld
4	Factuur kan niet gematcht worden met de inkooporder vanwege verschil in pallets en verpakkingsmaterialen.	Inkoper maakt tijdens het plaatsen van een order duidelijke afspraken met de leverancier met betrekking tot pallets en verpakkingsmaterialen. Verder een juiste inrichting in Navision met betrekking tot pallets en verpakkingsmaterialen per leverancier.	Alle handelsbedrijven
5	Voor kostenfacturen wordt geen inkooporder aangemaakt. Hierdoor worden kosten toegerekend aan de periode van het boeken van de factuur, en niet de periode waar de kosten betrekking op hebben.	Een inkooporder aanmaken tijdens het bestellen van facilitaire goederen en diensten.	Alle handelsbedrijven ABC Logistics
6	Facturen gaan na binnenkomst eerst ter controle naar de inkoper. Dit is in strijd met functiescheiding.	Facturen gaan na binnenkomst eerst naar de verantwoordelijke crediteurenadministrateur. Bij onduidelijkheden op de factuur, gaat de factuur pas ter controle naar de verantwoordelijke inkoper.	Eminent Bioworld Yex FV SeleQt
7	Leveranciers sturen facturen die betrekking hebben op meerdere inkooporders. Dit zorgt voor meer mismatches tussen factuur en inkooporder.	Leveranciers verzoeken om per bestelling te factureren.	Alle handelsbedrijven ABC Logistics
8	Leveranciers sturen meerdere facturen die betrekking hebben op één inkooporder.	Leveranciers verzoeken om één factuur te sturen voor één inkooporder.	ABC Logistics
9	Inkopers kunnen tijdens het bestellen tegen elk gewenst bedrag een inkooporder plaatsen.	Een autorisatiesysteem met een limiet tot welk bedrag junior inkopers, senior inkopers en inkoopmanagers goederen mogen bestellen.	Alle handelsbedrijven
10	Inkopers laten keurmeesters goederen keuren voor de ontvangstboeking om geen leveranciersklacht aan te hoeven maken.	Inkopers verbieden om keurmeesters de opdracht te geven goederen te keuren voor de ontvangstboeking.	Bioworld Eminent

Tabel:18

Tabel:18 geeft een schematische weergave van de organisatorische knelpunten binnen de BFG. Het knelpunt wordt beschreven, een oplossing voor het knelpunt wordt gegeven en de bedrijven waar het knelpunt betrekking op heeft worden vermeld. Voor de knelpunten: 1,3,4,9 en 10 zijn inmiddels maatregelen getroffen, of worden voorbereid, naar aanleiding van het voorleggen van deze knelpunten aan de werkgroep “Digitale Verwerking Inkoopfacturen”.

Knelpunten met betrekking tot de huidige factuurstroom:

Nummer:	Knelpunt:	Oplossing:	Bedrijf:
1	Behandelingstijd is lang, omdat alle gegevens van de factuur handmatig overgenomen moeten worden in Navision.	Workflow software neemt de gegevens automatisch over van de factuur.	Alle handelsbedrijven ABC Logistics
2	Fysieke facturen kunnen niet meer geraadpleegd worden als ze zoek zijn. Daarnaast is de doorlooptijd van fysieke facturen langer ten opzichte van digitale facturen.	Leveranciers verzoeken zoveel mogelijk digitaal te factureren. Workflow software kan de facturen automatisch inlezen vanuit de mailbox	Alle handelsbedrijven ABC Logistics
3	Facturen worden pas geregistreerd op het moment van boeken. Hiervoor is de factuur soms al op meerdere plekken in de organisatie geweest.	Workflow software registreert de facturen direct na binnenkomst	Alle handelsbedrijven ABC Logistics
4	Crediteurenadministrateurs krijgen geen melding als een factuur of creditnota lange tijd in het systeem staat.	Workflow software verzend automatisch een herinnering naar de crediteurenadministrateur dat er openstaande handelingen zijn, na een te bepalen termijn.	Alle handelsbedrijven ABC Logistics
5	Er is geen inzicht waar de factuur zich bevindt in het proces.	Workflow software maakt inzichtelijk waar de factuur zich bevindt in het proces en bij welke functionaris.	Alle handelsbedrijven ABC Logistics
6	Facturen waar een creditnota voor opgevraagd is worden pas geboekt op het moment dat de creditnota ontvangen is.	Workflow software zorgt ervoor dat de factuur direct geboekt wordt na binnenkomst. Facturen krijgen een betalingsblokkade en in het geval van een prijsverschil wordt het verschil geboekt op de tussenrekening nog te ontvangen creditnota's.	Alle handelsbedrijven ABC Logistics
7	Archiveren van facturen is een tijdrovende activiteit.	Workflow software archiveert de facturen automatisch en digitaal na het betalen van de facturen.	Alle handelsbedrijven ABC Logistics

Tabel:19

Tabel:19 geeft een schematische weergave van de knelpunten met betrekking tot de huidige factuurstroom. Het knelpunt wordt beschreven, een oplossing voor het knelpunt wordt gegeven en de bedrijven waar het knelpunt betrekking op heeft worden vermeld. Workflow software biedt een oplossing voor alle knelpunten in Tabel:19, hier moet wel bij vermeld worden dat workflow software alleen een oplossing biedt voor deze knelpunten als er ook maatregelen worden getroffen voor de organisatorische knelpunten. Facturen digitaal verwerken met behulp van workflow software, maar geen maatregelen treffen tegen de organisatorische knelpunten zal niet tot het gewenste resultaat leiden.

Knelpunten met betrekking tot maatwerk in Navision:

Nummer:	Knelpunt:	Oplossing:	Bedrijf:
1	Creditnota's voor afgekeurde goederen moeten gematcht worden met een ongeboekte creditnota in Navision. Deze werkwijze is op maat gemaakt voor de BFG.	Een procedure voor het verwerken van creditnota's die aansluit bij het maatwerk in Navision. Hierbij worden de oplossingen voor knelpunten met betrekking tot creditnota's toegepast.	Alle handelsbedrijven

Tabel:20

Tabel:20 geeft een schematische weergave van de knelpunten met betrekking tot het maatwerk in Navision. Het knelpunt wordt beschreven, een oplossing voor het knelpunt wordt gegeven en de bedrijven waar het knelpunt betrekking op heeft worden vermeld. Dit knelpunt geldt vooral als een criteria waar rekening mee gehouden dient te worden tijdens het selecteren van een leverancier van workflow software. Het maatwerk in Navision mag niet voor problemen zorgen in de workflow software.

Bijlage2: Gedetailleerde beschrijving huidige situatie

Dit is een gedetailleerde beschrijving van het factuuraafhandelingsproces bij de BFG. De processtappen vanaf het plaatsen van een inkooporder tot en met het betalen van de factuur worden gedetailleerd beschreven. De belangrijkste stukken uit deze gedetailleerde beschrijving komen terug in hoofdstuk 2, de beschrijving van de huidige situatie van het factuuraafhandelingsproces. De processtappen worden in deze bijlage niet schematisch weergegeven met behulp van een activiteitschema, maar volledig uitgeschreven.

Inkooporder

Het factuuraafhandelingsproces is een onderdeel van het inkoopproces. In deze paragraaf zal een deel van het proces voorafgaand aan de factuuraafhandeling beschreven worden. Alleen de stappen uit het inkoopproces die voorafgaan aan de factuuraafhandeling en relevant zijn voor het factuuraafhandelingsproces, worden hier kort beschreven. Een inkoper bestelt goederen bij een leverancier. De inkoper maakt vervolgens een inkooporder aan in Navision. Navision is het ERP-softwarepakket waar de onderneming gebruik van maakt. In de inkooporder worden de bestelde goederen, aantallen en prijzen vermeld. Daarnaast wordt het aantal, soort en prijs van het fust en de pallets vermeld waarop de goederen worden geleverd. Als alle gegevens in Navision zijn ingevoerd wordt de inkooporder vrijgegeven. Het verschilt per bedrijf binnen de BFG of de inkoper een orderbevestiging verstuurt naar de leverancier.

Na de vrijgave worden de inkooporders zichtbaar voor de medewerkers in het magazijn. De inkoper heeft bij het aanmaken van de inkooporder de laadtijd, levertermijn en verwachte ontvangstdatum ingevoerd. In het magazijn weten de medewerkers wat en wanneer binnen gaat komen. Op het moment dat de goederen worden afgeleverd in het magazijn, worden de ontvangen goederen gecontroleerd aan de hand van de inkooporder op soort en aantal. Na de ontvangstboeking van de goederen kan de inkooporder niet meer worden aangepast. Daarna wordt de kwaliteit van de goederen gecontroleerd. Als de gegevens niet overeenstemmen met de inkooporder wordt contact opgenomen met de verantwoordelijke inkoper. Bij binnenkomst van de goederen is het mogelijk dat de geleverde aantallen niet overeenkomen met de bestelde aantallen op de inkooporder. De afwijkingen worden doorgegeven aan de verantwoordelijke inkoper. Het is ook mogelijk dat de kwaliteit niet voldoet aan de met de leverancier afgesproken norm. Dit resulteert uiteindelijk in een creditnota. Het proces van klachten en claims wordt in de paragraaf creditnota's beschreven.

Bij het aanmaken van een inkooporder kan een inkoper aangeven of de goederen afgeleverd of opgehaald moeten worden bij de leverancier. De goederen die opgehaald moeten worden, worden na vrijgave van de inkooporder ook zichtbaar voor de afdeling logistiek. Hierdoor kan een planner bij de afdeling logistiek een planning maken voor het transport. Voor transport via een externe transporteur wordt een transportorder aangemaakt. Voor deze transporten worden facturen ontvangen die worden verwerkt door ABC Logistics.

Een onderscheid wordt gemaakt tussen commissie-inkoop en vastkoop. Commissie-inkoop is de afname van goederen en achteraf afrekenen met de leverancier. Valstar Holland, en in mindere mate de overige bedrijven binnen de BFG, werkt met een aantal eigen teeltbedrijven. Deze leveranciers hebben een contract met Valstar over de afname van hun goederen. De prijs die Valstar Holland aan deze leveranciers betaald is afhankelijk van de prijs waarvoor de verkoper van Valstar de goederen verkoopt. Er wordt achteraf afgerekend met de leveranciers. Er wordt vooraf een percentage bepaald wat Valstar Holland aan commissie ontvangt. Het bedrag dat Valstar aan commissie ontvangt is een beloning voor het doorverkopen van de goederen van de leverancier. Vastkoop is de meest gebruikte vorm van inkopen. De inkoper onderhandelt met de leverancier over een prijs voor de goederen. De afgesproken prijs wordt door de leverancier in rekening gebracht. De winst op de order is afhankelijk van de prijs waarvoor de goederen weer worden doorverkocht.

Binnenkomst facturen

De facturen komen binnen bij de receptie van de BFG. Dit gebeurt op twee manieren. Facturen komen fysiek binnen met de post en facturen komen digitaal binnen via de e-mail. De binnenkomst van de fysieke facturen vindt dagelijks plaats. De postbode bundelt de facturen per bedrijf binnen de BFG. De klanten die de facturen digitaal aanleveren sturen de facturen naar facturen@bestfreshgroup.com. Dit e-mailadres wordt uitsluitend gebruikt voor de afhandeling van facturen. ABC Logistics heeft een eigen administratie en een eigen e-mailadres voor de facturen. De fysieke facturen gericht aan ABC Logistics komen bij de receptie van de BFG binnen. ABC Logistics heeft sinds een jaar een eigen pand en eigen adres. De postbode weet dit niet en levert de facturen nog steeds af bij de BFG, terwijl de facturen wel geadresseerd zijn aan ABC Logistics. De digitaal ontvangen facturen worden uitgeprint. Na het openen en printen van de facturen wordt er een onderscheid gemaakt tussen facturen waar een inkooporder aan ten grondslag ligt, en facturen waar geen inkooporder aan ten grondslag ligt. Facturen waar geen inkooporder aan ten grondslag ligt, worden in het vervolg kostenfacturen genoemd. De facturen waar een inkooporder aan ten grondslag ligt worden in het vervolg orderfacturen genoemd. De orderfacturen worden verdeeld over de verschillende bedrijven binnen de BFG. Elk bedrijf heeft een eigen bakje waar de gesorteerde facturen in terecht komen. De bakjes worden dagelijks geleegd door een medewerker van het betreffende bedrijf.

De kostenfacturen gaan voordat ze naar de financiële administratie gaan, eerst naar het secretariaat. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen facturen die betrekking hebben op een bedrijf binnen de BFG, en facturen die betrekking hebben op de BFG als geheel. Voor deze laatste categorie is de BFT (Best Fresh Trade B.V.) opgericht. In deze B.V. worden de kosten geboekt die voor rekening komen van de BFG als geheel en niet voor een specifiek bedrijf binnen de BFG. Een factuur met kosten voor een beurs waar Valstar Holland een eigen stand heeft gehad, zijn kosten die aan Valstar Holland toegerekend kunnen worden. Kosten voor het legen van afvalcontainers of schoonmaakkosten zijn niet specifiek aan een bedrijf binnen de BFG toe te rekenen, omdat alle bedrijven binnen de BFG hier gebruik van maken. In dit geval komen de kosten voor rekening van de BFG als geheel. Deze kosten worden geboekt ten laste van de BFT.

Een ander voorbeeld van kosten die worden geboekt ten laste van de BFT zijn huisvestingskosten en kosten voor ICT. Deze kosten worden verder doorbelast aan de bedrijven binnen de BFG op basis van bijvoorbeeld het aantal werknemers. Met de BFG als geheel worden hier de bedrijven binnen de BFG bedoeld die zijn gevestigd in Poeldijk.

Controleren en inboeken orderfacturen

De stap die vooraf gaat aan het inboeken van de orderfacturen is per bedrijf verschillend. De facturen gericht aan Valstar Holland gaan direct na binnenkomst naar de verantwoordelijke crediteurenadministrateur. Een crediteurenadministrateur is een medewerker van de administratie die controleert of de factuur overeenkomt met de inkooporder, en de factuur vervolgens boekt in Navision. De facturen van de overige bedrijven worden eerst gecontroleerd door een functionaris van het betreffende bedrijf. Bij Bioworld worden de facturen gecontroleerd en worden er, waar nodig, direct aanpassingen gedaan in Navision of op de factuur. Bij de overige bedrijven wordt er alleen gecontroleerd of er bijzonderheden op de factuur staan, die een extra toelichting behoeven. De facturen komen na de controle bij het bedrijf in een bakje terecht die dagelijks wordt geleegd door de verantwoordelijke crediteurenadministrateur. Elke crediteurenadministrateur is verantwoordelijk voor het controleren en inboeken van de facturen van één, of soms twee bedrijven binnen de BFG.

Het inboeken van de facturen begint met het aanmaken van een nieuwe inkoopfactuur. Het systeem voert automatisch het eerstvolgende beschikbare nummer voor de inkoopfactuur in. Vervolgens moet de leverancier geselecteerd worden die op de factuur vermeld staat. Alle leveranciers van de BFG zijn opgeslagen in het leveranciersoverzicht. Door de naam, of een deel van de naam, van de leverancier in te voeren wordt de lijst van leveranciers gefilterd. De juiste leverancier kan nu worden gekozen uit de lijst van leveranciers die zijn overgebleven na het filteren van de leveranciers. Deze lijst bestaat, na het filteren, meestal uit één of enkele leveranciers. Daarna wordt factuurdatum en de boekingsdatum ingevoerd. Vervolgens moet het factuurnummer, welke op de factuur vermeld staat, worden ingevoerd in het systeem. Als laatste wordt het factuurbedrag inclusief BTW, en het bedrag aan BTW ingevoerd. Alle benodigde informatie van de fysieke factuur is nu ingevoerd op de in Navision aangemaakte inkoopfactuur.

Vervolgens worden in Navision de ontvangstregels opgehaald. De ontvangstregels worden vrijgegeven in het magazijn na de levering van de goederen. Na het ophalen van de ontvangstregels worden alle regels getoond die nog beschikbaar zijn in het systeem. Bij kleine leveranciers zijn meestal alleen de regels beschikbaar die bij de factuur horen waarvoor de ontvangstregels opgehaald worden. Er wordt gecontroleerd of deze regels overeenkomen met de regels op de factuur. Als er geen verschil is worden de regels geselecteerd en kan de factuur geboekt worden. Bij grote leveranciers, waar een bedrijf meerdere bestellingen per dag plaatst, worden soms tientallen regels getoond. Er zijn meerdere goederenontvangsten beschikbaar, waarvan de factuur nog moet worden geboekt. Eerst wordt uitgezocht welke regels bij de factuur horen. Dit kan door onder andere de datum, productomschrijving en het aantal te controleren. Na het selecteren van de regels vindt er nog een laatste controle plaats. Gecontroleerd wordt of het totaalbedrag overeenkomt met het bedrag op de factuur.

Vervolgens wordt de factuur geboekt in Navision. Als het bedrag niet overeenkomt geeft Navision automatisch een foutmelding bij het boeken van de factuur. Kleine afwijkingen worden meestal veroorzaakt door pallets of verpakkingsmaterialen. De pallets worden bijvoorbeeld niet door de leverancier in rekening gebracht, maar zijn wel door de inkoper op de inkooporder geplaatst. De regel met daarop de pallet verwijderen uit Navision zou ervoor zorgen dat de palletadministratie niet meer klopt. Daarom wordt de prijs op nul gezet. Hierdoor komt de factuur overeen met de ontvangstregels en blijft de palletadministratie op orde. Het komt ook regelmatig voor dat leveranciers uit gemakzucht de pallets belasten tegen 6% BTW. De AGF die een onderneming inkoopt wordt belast tegen 6% BTW. Pallets zouden belast moeten worden tegen 21% BTW. Sommige leveranciers rekenen uit onwetendheid met één belastingtarief van 6% voor de gehele factuur. In Navision worden de pallets standaard tegen 21% BTW belast bij het invoeren van de pallets op de inkooporder. Dit levert verschillen op bij het verwerken van de inkoopfacturen. Handmatig moet nu het BTW tarief aangepast worden. Na het inboeken van de facturen worden de facturen opgeborgen in een map, tot het moment dat de facturen betaald moeten worden. Bij ABC Logistics vindt hetzelfde proces plaats voor transportorders. Het verschil is dat het hier om transportfacturen gaat en niet om facturen voor AGF.

Controleren en inboeken kostenfacturen

De kostenfacturen gaan van de receptie naar het secretariaat. Het secretariaat bepaalt welke facturen gecontroleerd kunnen worden, en welke facturen niet gecontroleerd kunnen worden. Een voorbeeld van facturen die niet door het secretariaat gecontroleerd kunnen worden, zijn de kostenfacturen voor huisvesting of ICT. Deze facturen gaan direct in een bak gericht aan de administratie, waar de crediteurenadministrateur de kostenfacturen voor BFT boekt.

De kostenfacturen die worden gecontroleerd door het secretariaat hebben betrekking op facilitaire producten en diensten. De facturen worden gecontroleerd aan de hand van bestellingen, agenda's of telefonische navraag. Een factuur voor kantoorartikelen wordt gecontroleerd aan de hand van de bestelling. Een factuur of bon van een restaurant voor eten tijdens een werkoverleg wordt gecontroleerd aan de hand van de agenda's van de betreffende medewerkers. Als er onduidelijkheid is over een factuur wordt er contact opgenomen met de functionaris die verantwoordelijk is voor de betreffende bestelling. Na de controle wordt de factuur door het secretariaat ondertekend. De ondertekende facturen komen ook in de bak gericht aan de administratie. Deze bak wordt één of twee keer per week geleegd door een medewerker van de administratie. Vervolgens worden de facturen geboekt in Navision. De facturen worden direct als kosten geboekt. Dit betekent dat een factuur voor kantoorartikelen direct als kosten kantoorartikelen wordt geboekt. Er wordt handmatig een kostenplaats ingevoerd. De verdere afhandeling van de factuur is vergelijkbaar met die van orderfacturen. Na het inboeken worden de facturen opgeborgen in een map tot het moment van betalen.

ABC Logistics ontvangt kostenfacturen voor bijvoorbeeld uitzendkrachten of onderhoud aan heftrucks. Na binnenkomst van de factuur wordt door het bedrijfsbureau een inkooporder aangemaakt. Vervolgens gaat de factuur naar de financiële administratie van ABC Logistics. Daar wordt de factuur geboekt, opgeborgen en uiteindelijk betaald.

Creditnota's

Voorafgaand aan het opvragen van een creditnota, wordt een leveranciersklacht aangemaakt. De leverancier en de ontvangstregels waar de klacht betrekking op heeft worden geselecteerd. Vervolgens wordt er ingevoerd om hoeveel dozen of pallets het gaat en de correctieprijs per doos of pallet wordt ingevoerd. Er dient een omschrijving te worden gegeven van de klacht. Verder moet er worden gekozen voor een klachtcategorie en een klachtreden. Er zijn hiervoor in het systeem diverse codes aangemaakt. Er wordt gekozen voor een code die van toepassing is op de klacht. Vervolgens wordt de klacht omgezet in een retourorder of een creditnota.

Op twee momenten in het proces kan besloten worden om een creditnota op te vragen bij een leverancier. Het eerste moment is tijdens de binnenkomst van de goederen. De ontvangen goederen worden na binnenkomst gekeurd door een keurmeester. Deze keuring vindt plaats in het magazijn, nog voordat de goederen voor ontvangst worden geboekt. Een inkoper heeft bijvoorbeeld 50 dozen tomaten besteld. De keurmeester kan bij het keuren van de tomaten tot de conclusie komen dat een aantal van deze dozen niet meer verkocht kunnen worden. Bijvoorbeeld omdat de tomaten bedorven zijn, of niet voldoen aan de kwaliteit die de klant vereist. De keurmeester neemt nu contact op met de verantwoordelijke inkoper. De inkoper kan vervolgens, in overleg met de leverancier, besluiten dat de tomaten worden gestort door de BFG of retour gaan naar de leverancier.

Het inboeken van de facturen is het tweede moment in het proces waar besloten kan worden om een creditnota op te vragen. Tijdens het inboeken van de facturen komen de crediteurenadministrateur facturen tegen die niet overeenstemmen met de inkooporder die bij de betreffende factuur hoort. Deze facturen gaan ter controle naar de verantwoordelijke inkoper. De inkoper onderzoekt de oorzaak van het verschil tussen de factuur en de inkooporder. Indien de inkoper verantwoordelijk is voor het verschil, wordt de factuur aangepast door de inkoper en gaat de factuur terug naar de crediteurenadministrateur. De inkoper ondertekent de factuur zodat de crediteurenadministrateur weet dat de aanpassing op de factuur is geautoriseerd door de inkoper. De factuur kan nu geboekt worden door de crediteurenadministrateur. In dit geval wordt geen creditnota opgevraagd. Als de leverancier verantwoordelijk is voor het verschil tussen de factuur en de inkooporder, dan wordt door de inkoper contact opgenomen met de leverancier. De leverancier heeft bijvoorbeeld een hogere prijs in rekening gebracht voor de geleverde goederen, dan de inkoper en leverancier hadden afgesproken. Het kan ook voorkomen dat een leverancier meer goederen in rekening brengt, dan dat er daadwerkelijk geleverd zijn. De inkoper zal een creditnota opvragen bij de betreffende leverancier van de goederen.

Sommige leveranciers versturen de creditnota nog dezelfde dag. Andere leveranciers sturen de creditnota pas na enkele weken. Er zijn ook leveranciers die de creditnota verrekenen op de eerstvolgende inkooporder van de BFG. Een klacht is afgehandeld zodra de creditnota is geboekt in Navision. De factuur wordt pas geboekt als de creditnota ontvangen is.

Een inkoopretourorder wordt aangemaakt door de verantwoordelijke inkoper als de goederen retour gaan naar de leverancier. Op het moment dat de leverancier de goederen retour heeft ontvangen wordt de creditnota verstuurd door de leverancier. Het inboeken van de creditnota verloopt op dezelfde wijze als het inboeken van een factuur. Nu worden retourverzendingregels opgehaald in plaats van ontvangstregels. Een aantal inkopers van bedrijven binnen de BFG proberen de goederen te laten keuren voor het ontvangst melden van de goederen. Hierdoor kan de inkooporder nog worden aangepast en hoeft er geen retourorder aangemaakt te worden. In dit geval kan de inkoper de wijzigingen doorgeven aan de leverancier voordat de leverancier de factuur verstuurt. De leverancier kan de factuur nu aanpassen en facturen wat er daadwerkelijk is geleverd.

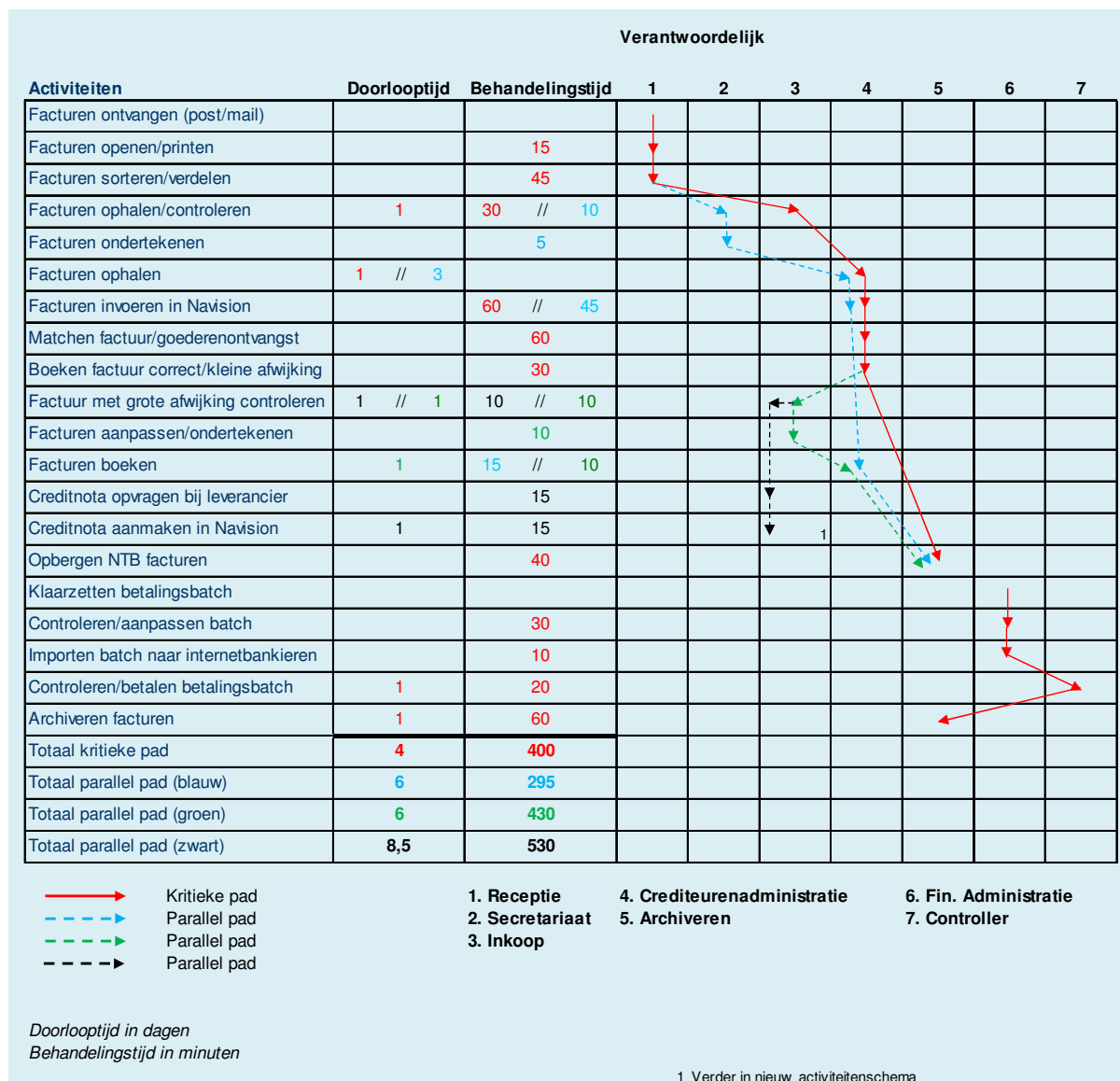
Betalen facturen

In Navision is de betalingstermijnen die een leverancier hanteert gekoppeld aan de leverancier. Meestal bedraagt de betalingstermijn 30 dagen. Als een leverancier wordt geselecteerd en een factuurdatum wordt ingevoerd, wordt de vervaldatum automatisch ingevuld op 30 dagen na de factuurdatum. Als de vervaldatum bereikt is komen de facturen beschikbaar voor een voorstel van een betalingsbatch. Dit voorstel wordt handmatig gedaan. Navision maakt hier geen melding van. Een betalingsbatch is een lijst met facturen die betaald moeten worden. Door een betalingsbatch aan te maken kunnen meerdere facturen in één keer betaald worden, en hoeven niet alle facturen stuk voor stuk betaald te worden. Er worden diverse batches gemaakt, waarin meerdere facturen worden opgenomen.

Een functionaris op de financiële administratie selecteert de facturen die door Navision worden voorgesteld om betaald te worden. De mappen met daarin de nog te betalen facturen worden erbij gehaald. De facturen zijn op alfabetische volgorde, per letter, opgeborgen in de mappen met de nieuwste facturen achteraan. Hierdoor komen de facturen die als eerste betaald moeten worden automatisch vooraan terecht. De bedragen in de batch worden gecontroleerd aan de hand van de factuur. Bij een afwijking tussen het bedrag op de factuur en het bedrag in batch, wordt er in Navision gezocht naar de oorzaak van de afwijking. Er kan een correctie worden toegepast voordat de batch wordt geïmporteerd naar internetbankieren. Er kunnen handmatig nog facturen worden toegevoegd of verwijderd uit de batch. Facturen die met spoed betaald dienen te worden, kunnen worden toegevoegd aan de batch. ABC Logistics ontvangt bijvoorbeeld facturen voor containers die dezelfde dag nog betaald moeten worden. Meestal bevatten deze containers exoten die worden afgeleverd in de haven. De transporteur, die deze containers ophaalt in de haven, krijgt de container pas mee als de factuur betaald is. Deze factuur wordt handmatig toegevoegd aan een betalingsbatch. De batch wordt vanuit Navision geïmporteerd naar internetbankieren. De controller is verantwoordelijk voor de betalingen. De controller controleert de batch. De controller ontvangt alle verschillende batches van de diverse bedrijven binnen de BFG. Door de batch te verzenden worden alle facturen in de batch in één keer betaald. De facturen worden na betaling gearchiveerd op alfabetische volgorde. De facturen worden minstens zeven jaar bewaard, conform de fiscale bewaarplicht van de belastingdienst.

Bijlage3: Activiteitschema huidige factuuraafhandelingsproces

In hoofdstuk 2 wordt het huidige factuuraafhandelingsproces schematisch weergegeven met behulp van activiteitschema's per processtap. In Tabel:21 en Tabel:22 is het huidige factuuraafhandelingsproces in zijn geheel getekend voor het verwerken van inkoopfacturen in de vorm van een activiteitschema.



Tabel:21

Toelichting Tabel:21

Het proces dat in de tabel schematisch brengt alleen het factuuraafhandelingsproces in kaart. De processtappen die vooraf gaan aan het factuuraafhandelingsproces, worden schematisch weergegeven in hoofdstuk 2. Deze tabel geeft een schematische weergave van het gehele factuuraafhandelingsproces, en het plaatsen van een inkooporder en de goederenontvangst behoren niet tot dit proces.

De doorlooptijd en behandelingstijd in de tabel zijn afhankelijk van diverse factoren. Gedurende een drukke periode kan de doorlooptijd langer zijn, en hetzelfde geldt voor de behandelingstijd op een dag dat er veel facturen binnenkomen. In de tabel wordt gewerkt met een minimale doorlooptijd en een gemiddelde behandelingstijd.

In de tabel zijn meerdere paden getekend met elk een andere kleur. Elke kleur vertegenwoordigt een andere factuurstroom. Het rode kritieke pad vertegenwoordigt de orderfacturen die overeenstemmen met de inkooporder en de goederenontvangst. Deze facturen kunnen direct gematcht en geboekt worden, en hebben daarom de kortste doorlooptijd. Het blauwe parallel pad vertegenwoordigt de kostenfacturen, deze facturen splitsen zich van de orderfacturen na het sorteren en verdelen van de facturen. Het groene parallel pad vertegenwoordigt de facturen die niet overeenkomen met de orderfactuur, waarvoor de inkoper verantwoordelijk is. In deze situatie past de inkoper de factuur aan en gaat de factuur terug naar de crediteurenadministrateur. Het zwarte parallel pad vertegenwoordigt de facturen die niet overeenkomen met de orderfactuur waarvoor de leverancier verantwoordelijk is. In dit geval wordt er een creditnota opgevraagd bij de leverancier. Alle factuurstromen komen samen op het moment van het opbergen van de nog te betalen facturen, en gaan vanaf dit punt verder als één factuurstroom.

De doorlooptijd en behandelingstijd van het groene en zwarte parallel pad is inclusief de doorlooptijd en behandelingstijd van het kritieke pad. Dit komt omdat deze activiteiten plaatsvinden tussen twee opeenvolgende activiteiten van het kritieke pad. Hierdoor is de doorlooptijd en behandelingstijd van deze parallelle paden inclusief de doorlooptijd en behandelingstijd van het kritieke pad. Het blauwe parallel pad splitst zich van het kritieke pad bij het sorteren en verdelen van de facturen. Hier loopt het pad parallel aan meerdere activiteiten uit het kritieke pad. Dit zorgt ervoor dat de doorlooptijd en behandelingstijd van het parallel pad die van het kritieke pad vervangt, tot het moment dat het blauwe parallel pad zich weer samenvoegt met het kritieke pad.

Verantwoordelijk									
Activiteiten	Doorlooptijd	Behandelingstijd	1	2	3	4	5	6	7
Creditnota ontvangen (post/mail)	1		↓						
Creditnota openen/printen		15	↓						
Creditnota sorteren/verdelen		45	↓						
Creditnota ophalen/controleren	0,5	5			→				
Creditnota ophalen	1					↓			
Creditnota invoeren in Navision		10				↓			
Matchen factuur/creditnota		5				↓			
Factuur boeken		5				↓			
Opbergen NTB facturen		5					↓		

→ Kritieke pad
- - - → Parallel pad

1. Receptie
2. Secretariaat
3. Inkoop
4. Crediteurenadministratie
5. Archiveren
6. Fin. Administratie
7. Controller

Doorlooptijd in dagen
Behandelingstijd in minuten

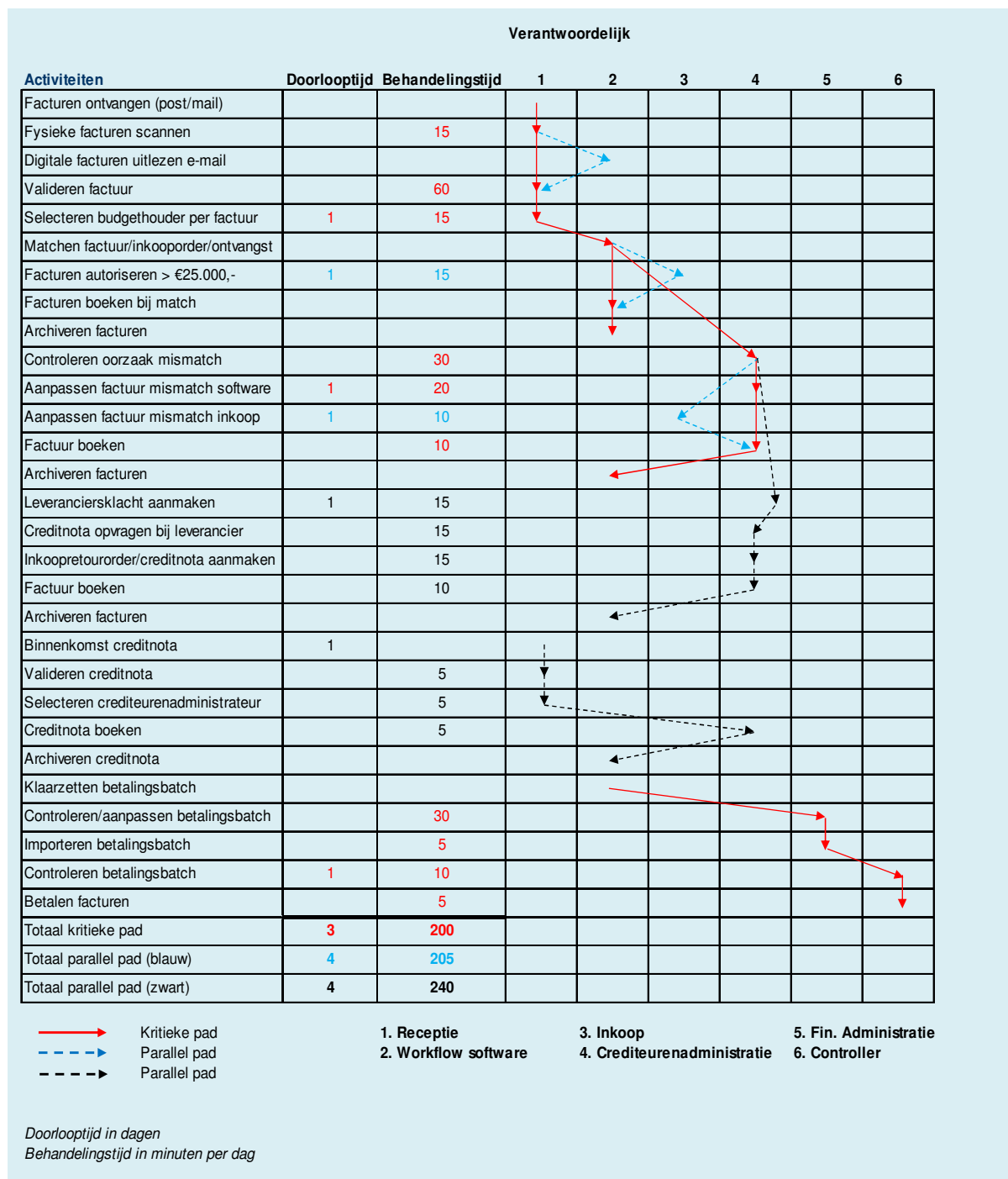
Tabel:22

Toelichting Tabel:22

Het zwarte parallel pad in Tabel:21 eindigt op het punt van het aanmaken van de creditnota in Navision. Om het proces verder te kunnen afhandelen moet de creditnota eerst ontvangen worden. Na binnenkomst volgt de creditnota hetzelfde traject als de facturen vanaf het moment van binnenkomst, het kritieke pad start hier opnieuw voor de creditnota. De behandelingstijd is tot en met het verdelen van de facturen en creditnota's gelijk aan die van het kritieke pad. Vanaf het punt van het opbergen van de NTB facturen komt het parallel pad weer samen met het kritieke pad uit Tabel:21. Er zou in Tabel:21 een pijl getrokken kunnen worden van het aanmaken van de creditnota terug naar het ontvangen van de facturen. Om de tabel overzichtelijk te houden is het traject dat de creditnota aflegt na binnenkomst in een aparte tabel getekend. De doorlooptijd is ook hier de minimale doorlooptijd. Sommige leveranciers versturen de creditnota dezelfde dag nog en andere leveranciers versturen de creditnota pas na een aantal weken.

Bijlage4: Activiteitschema ideale factuuraafhandelingsproces

In hoofdstuk 6 wordt het ideale factuuraafhandelingsproces schematisch weergegeven met behulp van activiteitschema's per processtep. In Tabel:23 is het ideale factuuraafhandelingsproces in zijn geheel getekend voor het verwerken van inkoopfacturen in de vorm van een activiteitschema.



Tabel:23

Toelichting Tabel:23

Het proces dat in de tabel schematisch wordt weergegeven bestaat uit de verschillende processtappen uit hoofdstuk 6. De tabel brengt alleen het factuuraafhandelingsproces in kaart. De processtappen die vooraf gaan aan het factuuraafhandelingsproces, worden wel schematisch weergegeven in hoofdstuk 6. Deze tabel geeft een schematische weergave van het factuuraafhandelingsproces, het plaatsen van een inkooporder en de goederenontvangst behoren niet tot dit proces.

De tabel bestaat uit een kritiek pad dat de factuurstroom van alle facturen in de onderneming vertegenwoordigt, dit kritieke pad wordt met rode pijlen weergegeven. De ideale situatie van het factuuraafhandelingsproces bestaat uit één proces voor de verschillende factuurstromen van zowel kosten- als orderfacturen. Het blauw parallel pad vertegenwoordigt de handelingen die tegelijkertijd uitgevoerd kunnen worden met het kritieke pad, zoals het scannen van facturen en het inlezen van facturen uit de mailbox. Een andere mogelijkheid is dat het blauwe parallel pad een activiteit in het proces weergeeft waar een keuze gemaakt moet worden, welke route afgelegd gaat worden. Een voorbeeld hiervan is het automatisch boeken van een factuur of het ter goedkeuring aanbieden van een factuur aan een senior inkoper, bij een factuurbedrag boven €25.000,-. Het kritieke pad en het blauwe parallel pad komen samen bij het boeken van de factuur. Dit is waar beide paden tijdelijk ophouden. Het proces vervolgt zich, als de betaaldatum bereikt is, met het klaarzetten van de betalingsbatch. De activiteiten die hier tussenin liggen hebben betrekking op het opvragen en afhandelen van creditnota's. Deze activiteiten worden weergegeven aan de hand van het zwarte parallel pad. Deze activiteiten vinden alleen plaats als de factuur niet overeenstemt met de inkooporder en de goederenontvangst, en de inkoper hiervoor verantwoordelijk is.

De doorlooptijd en behandelingstijd in de tabel zijn afhankelijk van diverse factoren, zoals de hoeveelheid facturen op een dag en het aantal facturen dat automatisch gematcht kan worden. In de tabel wordt een minimale doorlooptijd en een gemiddelde behandelingstijd gehanteerd. De eerste weken na de implementatie van de workflow software, zal zowel de doorlooptijd als de behandelingstijd langer zijn. Medewerkers moeten wennen aan het werken met de workflow software, en de ICR moet veel gegevens aangeleerd worden tijdens het valideren van de facturen. De behandelingstijd en doorlooptijd van het blauwe parallel pad is inclusief de behandelingstijd van het kritieke pad op het moment van het autoriseren van een factuur door een inkoper met een hogere bevoegdheid. De behandelingstijd en de doorlooptijd van het blauwe parallel pad vervangt de behandelingstijd en de doorlooptijd van het kritieke pad op het moment dat de inkoper de factuur aanpast na een mismatch, deze activiteit vervangt de activiteit 'Aanpassen factuur mismatch software' uit het kritieke pad. De behandelingstijd en de doorlooptijd van het zwarte parallel pad, vervangt de behandelingstijd en de doorlooptijd van het kritieke pad op het moment dat de paden zich splitsen.

In vergelijking met Tabel:21 en Tabel:22 in Bijlage:3, neemt zowel de doorlooptijd als de behandelingstijd van het kritieke pad met de helft af. Hetzelfde geldt voor het proces met betrekking tot creditnota's, dat vertegenwoordigt wordt door het zwarte parallel pad.

Bijlage5: Interviews

Tabel:24 geeft een overzicht van de afgenomen interviews en diepte-interviews met diverse functionarissen van de verschillende bedrijven binnen de BFG. In de tabel is de naam en de functie/afdeling van de functionaris af te lezen. Verder wordt een omschrijving van de inhoud van het interview gegeven en het paginanummer waar het interview teruggelezen kan worden.

Interviews			
Naam	Functie/afdeling	Omschrijving	Pagina
Saskia Vreugdenhil	Receptie/administratie	Binnenkomst facturen	60
Sabine Hoogkamer	Receptie/administratie	Controleren en boeken facturen Valstar Holland	61
Danielle Alkemade	Secretariaat	Controleren en autoriseren kostenfacturen	62
Cocky van Kester	Administratie	Controleren en boeken facturen Eminent	63
Gert-Jan van Geest	Inkoop	Inkoopproces Valstar Holland	64
Jurgen van 't Hoff	Inkoop	Inkoopproces Bioworld	65
Bert van Rij	Administratie	Controleren en boeken facturen ABC Logistics	66
Bram de Koning	Inkoop	Inkoopproces Eminent	67
Bert Huisman	Commissie-inkoop	Controleren en boeken facturen Valstar Holland	68
Annemiek van Zeijl	Inkoop	Inkoopproces FV SeleQt	69
Diepte-interviews			
Naam	Functie	Omschrijving	Pagina
Bert van Rij	Administratie	Knelpunten ABC Logistics	70
Marja van Olst	ICT	Knelpunten proces	71
Tom van der Knaap	Administratie	Knelpunten handelsbedrijven BFG	72
Arend Steenks	ICT	Knelpunten proces	73
Rene Vissers	Projecten	Knelpunten proces en handelsbedrijven	74

Tabel:24

Interview/observatie ontvangst facturen: Saskia Vreugdenhil, 26-02-2014

Saskia, wat zijn jouw werkzaamheden voor de onderneming.

Ik werk tweeënhalve dag per week bij de BFG. Ik zit bij de receptie. Daarnaast boek ik de facturen van Yex aan Valstar Holland.

De post komt hier binnen. Betekent dit ook dat de facturen hier binnenkomen?

Dat klopt. De postbode komt dagelijks tussen 11 uur en 12 uur 's morgens. De postbode bundelt de post per bedrijf binnen de BFG. Alle post voor Valstar Holland zit bijvoorbeeld bij elkaar. Dit maakt ons werk eenvoudiger.

Komen de facturen ook op andere manieren binnen?

Ja, we hebben een e-mailadres: facturen@bestfreshgroup.com. Leveranciers kunnen de facturen ook digitaal aanleveren via dit e-mailadres. Wij printen de facturen uit en voegen deze samen met de fysieke facturen. Er zijn ook leveranciers die de facturen naar een e-mailadres van een bedrijf binnen de BFG sturen. Daarnaast heeft ABC Logistics een eigen e-mailadres voor de ontvangst van facturen. Het gebeurt echter nog regelmatig dat klanten de facturen voor ABC Logistics naar het e-mailadres van de BFG sturen. Dit gebeurt wel steeds minder.

Wat gebeurt er na de ontvangst van de facturen?

Wij openen de enveloppen en halen de facturen eruit. Deze facturen sorteren we vervolgens per bedrijf binnen de BFG. De enveloppen met facturen voor Bioworld en Eminent laten we dicht. Deze gaan ongeopend naar de betreffende bedrijven. Alle bedrijven binnen de BFG hebben hier bij de receptie een eigen bakje. De facturen doen wij in de bakjes en eens per dag of eens in de twee dagen worden de bakjes geleegd. Er komt dan een medewerker van het betreffende bedrijf langs en deze medewerker neemt de facturen mee. De facturen voor Valstar Holland boeken wij hier bij de receptie direct in Navision. Vervolgens gaan deze facturen naar de financiële administratie. We maken ook nog een onderscheid tussen orderfacturen, kostenfacturen en facturen voor personeelszaken. Orderfacturen verdelen wij per bedrijf. Kostenfacturen brengen wij naar het secretariaat en de facturen van bijvoorbeeld verzekeringen van werknemers gaan naar personeelszaken.

Komen hier ook facturen binnen voor bedrijven binnen de BFG die niet in Poeldijk zijn gevestigd?

Dit gebeurt af en toe. We bewaren deze facturen en sturen ze eens per week naar het betreffende bedrijf, waar de facturen aan geadresseerd zijn.

Hoeveel tijd ben je per dag kwijt aan het openen en verdelen van de facturen?

Dat is afhankelijk van het aantal facturen dat per dag binnenkomt. Gemiddeld zijn we denk ik een uur per dag bezig met het openen, printen en het sorteren en verdelen van alle facturen. De ene keer hebben we meer tijd nodig, dan de andere keer.

Interview/observatie inboeken facturen: Sabine Hoogkamer, 27-02-2014

Sabine, wat zijn jouw werkzaamheden voor de onderneming.

Ik werk vijf dagen per week bij de BFG. Ik zit bij de receptie. Daarnaast boek ik de orderfacturen in Navision die gericht zijn aan Valstar Holland. Met uitzondering van de facturen die Saskia boekt en de facturen voor commissie-inkoop.

Hoe worden de facturen geboekt in Navision?

Ik maak een inkoopfactuur aan in Navision. Hierin neem ik de gegevens van de fysieke factuur handmatig over. De factuur wordt gecontroleerd met behulp van de inkooporder. Als de inkooporder en de factuur met elkaar overeenstemmen, dan wordt de factuur geboekt.

Hoe controleer je of de bestelde goederen uit de inkooporder ook daadwerkelijk zijn geleverd door de leverancier?

Bij binnenkomst in het magazijn worden de goederen voor ontvangst geboekt. Hier controleren de medewerkers in het magazijn of de geleverde goederen overeenstemmen met de inkooporder. Als dit met elkaar overeenstemt worden de goederen ontvangstregels vrijgegeven. Wij kunnen de factuur pas boeken als de goederen ontvangstregels zijn vrijgegeven door een functionaris in het magazijn.

Wat doe je met de facturen na het boeken in Navision?

De facturen breng ik naar de financiële administratie. Daar leg ik de facturen in een bak met nog te betalen facturen. Op de financiële administratie worden de facturen tijdelijk in mappen opgeborgen tot het moment van het klaarzetten van de batchbetaling.

Wat doe je met facturen waarvan de inkooporder niet overeenstemt met de factuur?

Deze facturen neem ik apart. Als ik de facturen die overeenstemmen met de inkooporder heb geboekt in Navision, loop ik met kopieën van de facturen die niet overeenstemmen naar de verantwoordelijke inkoper. Ik kan op de inkooporder zien welke inkoper de goederen heeft besteld. De inkoper controleert de factuur. Als de inkoper erachter komt dat hij of zij een fout heeft gemaakt, wordt de factuur aangepast en ondertekend. Daarna komt de factuur weer terug naar mij, na één of twee dagen. Als de leverancier verantwoordelijk is voor de fout op de factuur, wordt er door de inkoper een creditnota opgevraagd bij de leverancier. Vervolgens komt de factuur weer terug naar mij. Ik breng het origineel en de kopie van de factuur bij Bert Huisman. Op het origineel vermeld ik op welke datum de factuur naar de inkoper is gegaan.

Wordt de factuur geboekt of wordt er gewacht tot de creditnota is ontvangen?

Bert Huisman boekt de factuur pas als de creditnota is ontvangen.

Hoelang duurt het voordat de creditnota wordt ontvangen na het opvragen ervan?

Dit verschilt per leverancier. Van de ene leverancier heb ik de creditnota een dag later. Bij een andere leverancier duurt het meer dan een maand. Dit betekent dat het meer dan een maand kan duren voordat de factuur wordt geboekt.

Interview/observatie controleren kostenfacturen: Danielle Alkemade, 05-03-2014

Danielle, wat zijn jouw werkzaamheden voor de onderneming?

Ik werk op het secretariaat van de BFG. Ik regel alles voor de directie en ook voor medewerkers van de BFG. Als iemand bijvoorbeeld naar het buitenland moet voor zaken, dan boek ik de reis. Als iemand een nieuwe leaseauto krijgt, dan gaat dat via mij. Ik werk hier vijf dagen per week.

Klopt het dat kostenfacturen bij jou terecht komen na binnenkomst?

Dat klopt. Ik controleer de facturen van facilitaire diensten of inkopen. Vervolgens zet ik mijn handtekening op de factuur en gaat de factuur in een bak gericht aan de administratie. Facturen waarop bijvoorbeeld kosten in rekening worden gebracht voor dozen om goederen in te verpakken voor Eminent, gaan direct in het bakje voor de administratie. Ik weet hier niets vanaf en kan het dus ook niet controleren.

Jij boekt de facturen dus niet in Navision?

Nee, dit was wel de bedoeling maar ik begrijp niet precies hoe dat allemaal in zijn werk gaat. Nu controleer en onderteken ik de facturen en worden ze door een medewerker op de financiële administratie geboekt, nadat ik ze goedgekeurd heb.

Waar moet ik aan denken bij facturen voor facilitaire diensten of inkopen?

Voorbeelden hiervan zijn kantoorartikelen, het legen van afvalcontainers of bestellingen van eten tijdens werkoverleg. Kantoorartikelen worden bijvoorbeeld gebruikt door alle bedrijven binnen de BFG. Daarom zijn deze facturen gericht aan de BFT. Kosten die betrekking hebben op de BFG als geheel komen ten laste van de BFT. Dit geldt ook voor facturen van bijvoorbeeld ICT- of huisvestingskosten. Kosten voor een beurs van Valstar Holland zijn wel specifiek aan een onderneming toe te rekenen.

Hoe controleer je de facturen?

Sommige dingen heb ik zelf besteld en anders kijk ik wie het heeft besteld en wat diegene heeft besteld. Ik kan ook agenda's controleren, zodat ik er zeker van ben dat er bijvoorbeeld werkoverleg heeft plaatsgevonden waarvoor eten is besteld. Als er voor mij onduidelijkheden zijn, dan neem ik contact op met een medewerker die mij duidelijkheid kan verschaffen.

Wordt het bakje met facturen voor de administratie dagelijks geleegd?

Nee, eens per week komt er een medewerker van de administratie die de facturen in het bakje meeneemt. Een enkele keer wordt het bakje twee keer per week geleegd.

Hoeveel tijd neemt het controleren van de facturen in beslag?

Ik ontvang dagelijks de facturen van een medewerker van de receptie. Vervolgens ben ik ongeveer een kwartier per dag bezig met het controleren van de facturen.

Interview/observatie inboeken facturen: Cocky van Kester, 10-03-2014**Cocky, wat zijn jouw werkzaamheden voor de onderneming?**

Ik ben voornamelijk bezig met het boeken van facturen in Navision. Dit doe ik voor de facturen van Eminent en de facturen van ERP aan Valstar. Ik werk tweeënhalve dag per week.

Welke handelingen vinden er plaats voordat de factuur wordt geboekt?

Handmatig worden alle gegevens van de fysieke inkoopfactuur overgenomen op de inkoopfactuur in Navision. De leverancier wordt geselecteerd. Alle leveranciers staan in het leveranciersoverzicht. Door een deel van de naam van de leverancier in te voeren wordt de lijst van leveranciers gefilterd. De leverancier kan nu worden gekozen uit de lijst van leveranciers die zijn overgebleven na het filteren van de leveranciers. Daarna wordt factuurdatum en de boekingsdatum ingevoerd. Vervolgens wordt het factuurnummer, welke op de factuur vermeld staat, ingevoerd in Navision. Als laatste wordt het factuurbedrag inclusief BTW, en het bedrag aan BTW ingevoerd. Vervolgens worden de ontvangstregels opgehaald. Deze zijn door een medewerker in het magazijn vrijgegeven na de binnenkomst van de goederen. De ontvangstregels die bij de factuur horen worden geselecteerd. Er vindt een controle plaats op het soort en aantal van de goederen. Daarnaast vindt een controle plaats op het totaalbedrag. Vervolgens kan de factuur geboekt worden. Als het factuurbedrag niet gelijk is aan de ontvangstregels geeft Navision een foutmelding.

Zijn er obstakels in dit proces?

Er zijn vaak kleine afwijkingen tussen de inkooporder en de inkoopfactuur. Deze afwijkingen worden meestal veroorzaakt door pallets of verpakkingsmaterialen. De pallets worden bijvoorbeeld niet door de leverancier in rekening gebracht, maar zijn wel door de inkoper op de inkooporder geplaatst. De regel met daarop de pallet verwijderen uit Navision zou ervoor zorgen dat de palletadministratie niet meer klopt. Daarom wordt de prijs op nul gezet. Hierdoor komt de factuur overeen met de ontvangstregels en blijft de palletadministratie op orde. De inkopers zouden hier betere afspraken over moeten maken met de leveranciers zodat de inkoopfacturen en inkooporders beter overeenstemmen met elkaar. Er wordt ook veel met verkeerde belastingtarieven gerekend voor pallets of verpakkingsmateriaal door leveranciers. Hierdoor komen de inkooporder en de inkoopfactuur niet overeen. Dit moet nu handmatig worden aangepast.

Wat gebeurt er na het boeken met de facturen?

De facturen komen in een map. De map met nog te betalen facturen. Per letter worden de facturen op alfabetische volgorde in de mappen bewaard tot het moment van betaling. De nieuwste facturen komen, per letter, achterin de map terecht. Hierdoor zitten de facturen die als eerste betaald moeten worden, vooraan in de map. Tijdens het klaarzetten van de betaling worden de facturen weer uit de map gehaald en gecontroleerd. Als de betalingsbatch is geïmporteerd naar internetbankieren, dan kunnen de facturen gearchiveerd worden.

Interview/observatie inkoop Valstar Holland: Gert-Jan van Geest, 17-03-2014**Gert-Jan, welke handelingen worden verricht na het plaatsen van een bestelling?**

Eerst maak ik een inkooporder aan in Navision. Hierop vermeld ik welke goederen ik heb besteld. Andere belangrijke gegevens die ik vermeld op de inkooporder zijn de leverancier en het verwachte tijdstip van het laden en afleveren van de goederen.

Wat gebeurt er vervolgens met de inkooporder?

Als ik alle velden op de inkooporder heb ingevoerd, geef ik de inkooporder vrij. Hierdoor wordt de inkooporder zichtbaar voor de medewerkers in de loods. De medewerkers weten nu wat er binnen gaat komen en wanneer. Tijdens het aanmaken van de inkooporder geef ik aan of de goederen worden afgeleverd door de leverancier, of dat de goederen opgehaald moeten worden bij de leverancier. Als de goederen opgehaald moeten worden bij de leverancier, gaat de inkooporder naar de afdeling logistiek bij ABC Logistics. Hier kunnen ze dan een planning maken voor het transport van de goederen. Als ik goederen heb gekocht bij een andere bedrijf binnen de BFG, dan stuur ik een orderbevestiging.

Wat gebeurt er na de binnenkomst van de goederen met de inkooporder?

De medewerkers in de loods controleren de goederen bij binnenkomst. Er wordt gecontroleerd of het soort en aantal van de goederen overeenkomt met de inkooporder. De goederen op de inkooporder worden voor ontvangst geboekt. De ontvangstregels kunnen nu opgehaald worden in Navision door de crediteurenadministrateur, bij het inboeken van de facturen.

De goederen worden ook gekeurd, wanneer vindt die keuring plaats?

De goederen worden gekeurd na het ontvangst boeken van de goederen. De goederen worden gekeurd door een keurmeester. De keurmeester stelt een keurrapport op. Als de goederen worden afgekeurd, wordt de reden van afkeuring vermeld.

Wat gebeurt er met de goederen als ze worden afgekeurd?

De keurmeester neemt eerst contact met mij op. Ik neem contact op de leverancier over de afgekeurde goederen. We kunnen de goederen storten of terugsturen naar de leverancier. Ik maak een leveranciersklacht aan in Navision, waar een creditnota uit voort komt. Als de goederen retour gaan naar de leverancier maak ik een inkoopretourorder aan.

Controleer jij de facturen voordat de facturen geboekt worden?

Als de facturen overeenstemmen met de inkooporders worden de facturen geboekt door de crediteurenadministrateur. Als een factuur niet overeenstemt met de inkooporder komt de crediteurenadministrateur mij om duidelijkheid vragen. Als ik de factuur controleer en constateer dat ik een fout heb gemaakt, dan pas ik de factuur aan en zet mijn handtekening erop. De factuur gaat vervolgens terug naar de crediteurenadministrateur. Als de leverancier verantwoordelijk is voor de fout op de factuur, dan vraag ik een creditnota bij de leverancier.

Interview/observatie inkoop Bioworld: Jurgen van 't Hoff, 19-03-2014**Jurgen, kan je een korte beschrijving geven van het inkoopproces bij Bioworld?**

Bij Bioworld kopen wij alleen biologische groente en fruit. Het inkoopproces is in grote lijnen gelijk aan het proces bij Valstar Holland. Het verschil is dat Valstar Holland veel goederen koopt bij eigen teeltbedrijven. De goederen worden gekocht op commissiebasis. Dit betekent dat de teeltbedrijven hun goederen aanbieden aan Valstar Holland. De teeltbedrijven krijgen betaald op basis van de prijs waarvoor de goederen worden verkocht door Valstar. Valstar Holland ontvangt een vooraf vastgesteld percentage van de verkoopprijs. Wij bij Bioworld werkten vroeger ook veel volgens dit principe. We verdienden er te weinig aan en daarom zijn we ermee gestopt. Wij werken alleen nog volgens de zogeheten vastkoop. Dit betekent dat we de goederen inkopen bij een leverancier voor een vaste prijs. De winst voor Bioworld is afhankelijk van de verkoopprijs van de goederen. Na het bestellen van de goederen sturen we altijd een orderbevestiging naar de leverancier.

Waar worden de goederen op gekeurd bij binnenkomst?

De goederen worden gekeurd op kwaliteit. Een klant verlangt een bepaalde kwaliteit van de goederen die worden ingekocht bij ons bedrijf. Wij kopen de goederen in bij een leverancier die kan voldoen aan deze kwaliteitseisen. Als bij binnenkomst van de goederen blijkt dat de kwaliteit niet aan de eisen voldoet, dan worden de goederen afgekeurd.

En dan wordt er een creditnota opgevraagd bij de leverancier?

Als heel de partij goederen wordt afgekeurd, dan wordt er een creditnota opgevraagd. Als een klein deel van de partij wordt afgekeurd, dan worden de aantallen op de inkooporder aangepast.

De inkooporder is toch niet meer aan te passen na het ontvangst boeken van de goederen?

Dat klopt, en daarom proberen we de goederen te keuren voordat de goederen voor binnenkomst worden geboekt. Anders ben ik veel meer tijd kwijt aan het opvragen van creditnota's. Nu kan ik de inkooporder nog aanpassen voordat de factuur wordt opgesteld en verstuurd door de leverancier. De leverancier kan de aanpassingen dan gelijk verwerken op de factuur.

Wie haalt de facturen voor Bioworld op bij de receptie?

Theo haalt de facturen dagelijks op bij de receptie. Hij controleert de facturen. Als er dingen op de factuur niet kloppen, dan wordt de factuur gelijk aangepast. Vervolgens brengt Theo de facturen naar de financiële administratie. Daar worden de facturen geboekt in Navision. Als er nog steeds onduidelijkheden zijn over de factuur, dan komt de crediteurenadministrateur langs met de factuur.

Interview/observatie inkoopproces ABC Logistics: Bert van Rij, 24-03-2014**Bert, kun je een korte uitleg geven van het inkoopproces bij ABC Logistics?**

We hebben bij ABC Logistics te maken met vier verschillende facturen. We hebben facturen voor transport. Deze facturen zijn te vergelijken met de orderfacturen bij de handelsbedrijven. Als we gebruik maken van externe transportmiddelen, dan wordt er een transportorder ingevoerd in Navision. Verder hebben we kostenfacturen. Facturen voor bijvoorbeeld uitzendkrachten of onderhoud aan heftrucks, gaan na binnenkomst naar het bedrijfsbureau. Het bedrijfsbureau maakt een inkooporder aan in Navision. De factuur gaat vervolgens naar de financiële administratie van ABC Logistics. De facturen worden geboekt aan de hand van de, door het bedrijfsbureau, opgestelde inkooporder. De overige kostenfacturen gaan na binnenkomst naar de opdrachtgever. Meestal zijn dit facturen met maandelijks terugkerende bedragen. Een voorbeeld hiervan zijn de facturen voor Digitenne van KPN. Als laatste hebben we de facturen voor het inkларingsblok. Dit zijn containers met daarin bijvoorbeeld exoten. De containers mogen pas worden meegenomen door de transporteur nadat de factuur voor de containers is betaald.

Komen de facturen voor Transport overeen met de transportorder?

Niet altijd. De leverancier brengt bijvoorbeeld een toeslag voor diesel in rekening. De ene leverancier doet dit wel en de andere niet. Hierdoor komt het regelmatig voor dat de factuur niet overeenstemt met de transportorder.

Betaal jij de facturen voor de containers zelf?

Nee, de facturen worden handmatig toegevoegd aan de betalingsbatch van die dag. Normaal gesproken kan er in Navision een voorstel worden gedaan voor betaling. In dit voorstel staan de facturen waarvan de vervaldatum bereikt is. Het voorstel moet handmatig worden gedaan. Navision geeft geen melding dat de vervaldatum van de facturen bereikt is. Voor facturen van containers die direct betaald moeten worden, wordt handmatig een betalingsbatch aangemaakt. De batch wordt vervolgens geïmporteerd naar internetbankieren. Vervolgens kan de controller de betalingsbatch betalen in internetbankieren. De controller krijgt al deze batches aangeleverd van de verschillende bedrijven binnen de BFG. Een aantal keer per dag controleert de controller of er batches beschikbaar zijn. Vervolgens worden de batches betaald door de controller. Door middel van een druk op de knop worden alle facturen in de betalingsbatch in één keer betaald. Als er een spoedbetaling in de betalingsbatch zit, dan neem ik contact op met de controller en vertel ik hem dat de batch direct betaald dient te worden.

Is de controller de enige functionaris die bevoegd is om betalingen te verrichten?

In principe wel. Er zijn twee functionarissen die bevoegd zijn om de betalingen te verrichten als de controller afwezig is. Een van de twee is de financieel directeur.

Interview/observatie inkoop Eminent: Bram de Koning, 26-03-2014

Bram, kun je een korte beschrijving geven van het inkoopproces bij Eminent?

Het proces is vrijwel gelijk aan het proces bij de overige handelsbedrijven. We maken hier bijna geen gebruik van commissie-inkoop. Het komt wel eens een enkele keer voor, maar dit is hooguit een procent van de totale inkopen. Ik verstuur een orderbevestiging naar de leveranciers die dit willen. Sommige leveranciers willen geen orderbevestiging vanwege het snel vol raken van de e-mailbox.

Hoe worden de facturen verwerkt?

De facturen worden na binnenkomst opgehaald bij de receptie. Ik controleer de facturen en vervolgens gaan de facturen naar de financiële administratie. Soms heb ik geen tijd om de facturen te controleren, en komen de facturen direct in de bak met de facturen voor de financiële administratie. Dit bakje wordt dagelijks geleegd door de verantwoordelijke crediteurenadministrateur. Sommige leverancier mailen de facturen als Pdf-bestand naar mij. Ik print deze facturen en leg ze ook in het bakje voor de administratie.

Wat is de procedure na binnenkomst van de goederen?

De goederen worden voor ontvangst geboekt en komen beschikbaar voor de crediteurenadministrateur bij het boeken van de facturen. De goederen worden ook gekeurd. Ik probeer dit plaats te laten vinden voor het ontvangst boeken van de goederen. Als een deel van de partij wordt afgekeurd kan hier rekening mee worden gehouden bij het ontvangst boeken van de goederen. Ik kan de wijzigingen nog doorgeven aan de leverancier voordat de factuur wordt verstuurd. Dit bespaart me veel tijd met betrekking tot het afhandelen van leveranciersklachten en creditnota's.

Komen de facturen bij jou terug nadat de crediteurenadministrateur de facturen heeft opgehaald?

Alleen als er voor de crediteurenadministrateur onduidelijkheden staan op de factuur. Ik kan de factuur aanpassen of een creditnota opvragen bij de leverancier. Er wordt gewacht met het boeken van de factuur totdat de creditnota is ontvangen.

Worden de goederen vrijwel alleen afgenomen bij het eigen teeltbedrijf in Wateringen?

Nee, zeker niet. We nemen ongeveer 40% van de goederen af bij ons eigen teeltbedrijf. Het is onze grootste leverancier, maar niet onze enige leverancier.

Interview/observatie commissie inkoop/creditnota's: Bert Huisman, 26-03-2014**Bert, kun je wat vertellen over commissie-inkoop?**

Commissie-inkoop is op te splitsen in inkopen bij eigen telers en import inkopen. Import is inclusief allerlei kosten en eigen teelt is exclusief kosten. Dit zijn bijvoorbeeld transportkosten. Commissie-inkoop houdt in dat er achteraf wordt afgerekend met de leverancier. We bestellen goederen, of de eigen telers bieden de goederen aan, en vervolgens verkopen we deze goederen. De prijs die de leverancier ontvangt is afhankelijk van de prijs waarvoor Valstar Holland de goederen weet te verkopen. Hier gaat een percentage aan commissie af. Dit percentage is de beloning voor Valstar Holland voor het verkopen van de goederen van de leverancier. Hierdoor profiteren zowel de leverancier als Valstar Holland, van een zo hoog mogelijke verkoopprijs.

Hoe ontvang jij deze facturen?

Ik krijg de facturen van de receptie. Daar worden de facturen gesorteerd. De facturen voor Valstar Holland worden daar geboekt. De facturen van commissie-inkopen worden daar gesorteerd en naar mij gebracht. Ik boek tevens de creditnota's, die komen uiteindelijk ook bij mij terecht na binnenkomst.

Hoe worden de creditnota's geboekt?

Ik bewaar de facturen waarvan ik nog een creditnota moet ontvangen. Ik heb een Excel bestand met daarin de facturen waar ik nog een creditnota voor moet ontvangen. Als het lang duurt neem ik nogmaals contact op met de leverancier waar de creditnota blijft. Ik boek de factuur en de creditnota op het moment dat ik de creditnota heb ontvangen.

Hoe worden de facturen van de commissie-inkopen geboekt?

Er staan meestal meerdere orders op één factuur. Hierdoor is het een behoorlijke klus om de juiste inkooporders te matchen met een factuur. Daar komt bij dat ik vaak de kosten voor fust handmatig moet toevoegen. Dit zorgt ervoor dat bij een eventuele digitalisering van het proces, ik nog steeds veel handelingen handmatig moet uitvoeren.

Interview/observatie inkoop FV SeleQt: Annemiek van Zeijl, 27-03-2014

Annemiek, kan je een korte beschrijving geven van het inkoopproces bij FV SeleQt?

De manier van inkopen verschilt behoorlijk van de andere handelsbedrijven binnen de BFG. We kopen onze goederen vooral bij onze eigen farms in Kenia. We maken een inschatting van wat we gaan verkopen en dat bestellen we bij onze farms. Als later blijkt dat we te weinig hebben ingekocht, dan bestellen we goederen bij leveranciers in de buurt. Deze goederen zijn dan sneller bij ons. Dit gebeurt bijna nooit, omdat we dankzij onze ervaring weten wat er ongeveer ingekocht moet worden. De handelingen in Navision verschillen niet echt vergeleken met de andere handelsbedrijven binnen de BFG.

Werken jullie ook met commissie-inkoop?

Nee, dit komt bijna nooit voor. Misschien een enkele keer.

Wat is de procedure met betrekking tot de binnenkomst van goederen?

We controleren eerst de goederen en boeken de goederen daarna voor ontvangst. De goederen worden pas daarna gecontroleerd door een keurmeester. Als goederen worden afgekeurd, dan vragen we een creditnota bij de leverancier. Het gebeurt eigenlijk nooit dat de goederen retour gaan naar de leverancier. Dit zou betekenen dat de goederen helemaal terug moeten naar Kenia en dat neemt teveel tijd in beslag. De leverancier heeft niets meer aan de goederen als ze retour gaan. We hebben te maken met de beperkte houdbaarheid van de goederen. De goederen worden niet gekeurd voor het ontvangst boeken van de goederen?

Verstuur je een orderbevestiging naar de leverancier?

Ja, ik stuur altijd een orderbevestiging.

Komen de facturen bij jou voor controle?

Ja, ik haal de facturen op bij de receptie. Ik controleer de facturen en vervolgens geef ik de facturen aan de verantwoordelijke crediteurenadministrateur. Als er voor de crediteurenadministrateur nog onduidelijkheden zijn op de factuur, dan komt de factuur terug naar mij. Ik pas de factuur aan of ik vraag een creditnota op bij de leverancier. Vervolgens gaat de factuur weer terug naar de crediteurenadministrateur.

Interview knelpunten: Bert van Rij, administratie, 07-04-2014**Bert, waar zitten volgens jou de knelpunten in de huidige situatie?**

Een knelpunt wat denk ik voor problemen gaat zorgen bij het automatisch matchen van facturen, heeft betrekking op transportorders waar meerdere facturen voor komen. Wij maken één TUO aan voor een order. Een TUO is een inkoopordernummer voor het transport. Een goed voorbeeld is Stena Line. Er wordt één TUO aangemaakt voor transport naar Engeland. De heenreis wordt op een andere factuur in rekening gebracht dan de terugreis. Er volgen dus twee facturen voor één inkooporder.

Zijn er nog andere knelpunten met betrekking tot het verwerken van facturen?

We hebben ook regelmatig te maken met prijsafwijkingen. Dit is vooral van toepassing op de dieseltoeslag. Die moet handmatig worden toegevoegd of aangepast tijdens het boeken van de factuur. Verder hebben we te maken met de facturen die direct betaald moeten worden. Zoals ik de vorige keer heb verteld, moeten facturen voor containers direct betaald worden. Hiervoor moet handmatig een betalingsbatch aangemaakt worden. Ik denk dat het lastig wordt om dit te digitaliseren.

Zijn er knelpunten met betrekking tot de binnenkomst van de facturen?

De digitale facturen zorgen meestal niet voor problemen. De facturen komen hier binnen en kunnen vervolgens worden uitgeprint. De fysieke facturen worden meestal verkeerd afgeleverd. Vorig jaar zaten wij met de administratie van ABC Logistics nog in het pand bij de BFG. Sinds we een eigen pand hebben een paar meter verderop, worden de facturen nog altijd afgeleverd bij het pand van de BFG. De facturen zijn wel geadresseerd aan ons nieuwe pand, maar de postbode bezorgt de facturen nog altijd bij het pand van de BFG. Hierdoor moet ik de facturen dagelijks ophalen bij de receptie van de BFG.

Zijn er knelpunten met betrekking tot de kostenfacturen?

De facturen die we wekelijks ontvangen voor de uitzendkrachten zal denk ik voor problemen zorgen bij het automatisch matchen van de facturen. Deze facturen verschillen iedere week. Hierdoor kunnen we niet vooraf een inkooporder aanmaken. Dit gebeurt pas na binnenkomst van de factuur. Voor andere kosten, zoals bijvoorbeeld Digitenne van KPN, kunnen we wel vooraf een inkooporder aanmaken. De facturen bevatten elke maand hetzelfde bedrag. Het knelpunt heeft vooral betrekking op facturen voor geleverde diensten. Het is vrijwel onmogelijk om hiervoor vooraf een inkooporder aan te maken die overeenstemt met de factuur.

Interview knelpunten: Marja van Olst, ICT, 07-04-2014**Marja, waar zitten volgens jou de knelpunten in het huidige proces?**

Facturen worden na binnenkomst niet direct geboekt. De facturen gaan eerst ter controle naar de afdeling commercie van de betreffende bedrijven. Daarna worden de facturen pas geboekt door de crediteurenadministrateur. Er is in Navision de mogelijkheid om de facturen te boeken in een factuurregister. Vervolgens kunnen ze na de controle, met één druk op de knop, definitief geboekt worden. Hierdoor worden de facturen wel al geboekt en worden de kosten aan de juiste periode toegerekend. Er wordt echter geen gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Daarnaast zijn de facturen afkomstig van ERP een knelpunt. Er zitten bijna altijd verschillen tussen de inkooporder en de factuur. Het zou naar mijn mening een oplossing zijn als ERP beperkte bevoegdheid krijgt in onze administratie. Ze kunnen geen boekingen doen, maar wel de inkooporders bekijken. Hierdoor zullen de facturen beter aansluiten met de inkooporders.

Zijn er knelpunten met betrekking tot het bestellen van goederen?

Die zijn er zeker. We maken geen gebruik van een competentietabel. Dit heeft tot gevolg dat iedereen kan bestellen wat hij of zij wilt. We zijn bezig met het ontwerpen van een competentietabel. We kunnen pas na ontvangst van de factuur herkennen dat een inkoper voor te veel geld goederen heeft besteld. Er vindt geen controle plaats gedurende het inkoopproces.

Zijn er knelpunten met betrekking tot het boeken van kostenfacturen?

Er gaan soms een aantal dagen overheen voordat deze facturen de juiste crediteurenadministrateur bereiken. De facturen worden gecontroleerd en geautoriseerd, maar de kosten worden niet altijd aan de juiste periode toegerekend omdat ze niet direct na binnenkomst geboekt worden. Een oplossing zou zijn om na de binnenkomst van de facturen een inkooporder aan te maken. Als de crediteurenadministrateur de factuur een aantal dagen later boekt, worden de kosten in ieder geval aan de juiste periode toegerekend.

Zijn er knelpunten met betrekking tot het betalen van facturen?

Volgens mij worden facturen wel eens door dezelfde personen geboekt en betaald. Met betalen bedoel ik dan het samenstellen van een betalingsbatch. Dit is niet gewenst in verband met functiescheiding. Als een crediteurenadministrateur niet aanwezig is, worden de facturen wel eens geboekt door de persoon die ook de betalingsbatch maakt. Ik denk niet dat de controller alle rekeningnummers in de batch controleert. Hierdoor zou er gefraudeerd kunnen worden tijdens het boeken van de facturen en klaarzetten van de betalingsbatch.

Zijn er verder nog knelpunten in het huidige proces?

Er worden wel eens verkeerde valutacodes geselecteerd. Bij het aanmaken van een leverancier wordt een valutacode geselecteerd. Valstar Holland maakt bijvoorbeeld een nieuwe leverancier aan met als valutacode dollars. Als later bijvoorbeeld Bioworld ook bij deze leverancier goederen besteld, dan worden er op de factuur dollars in rekening gebracht. De inkoper heeft met de leverancier misschien wel afgesproken dat er in euro's gefactureerd wordt. Hierdoor ontstaat er een verschil door de geselecteerde valutacode.

Interview knelpunten: Tom van der Knaap, administratie, 08-04-2014**Tom, wat zijn volgens jou de knelpunten in het huidige proces?**

Het begint al bij de invoer van de inkooporder. Hierop worden al snel kleine foutjes gemaakt door de inkopers met betrekking tot de prijs en de aantallen. Dit maakt het matchen van de facturen lastig, omdat er dus kleine foutjes op de inkooporder staan. Verder is de registratie van de facturen een knelpunt. De facturen komen digitaal binnen en moeten dan eerst geprint worden. Dit is niet wenselijk. Bovendien gebeurt het af en toe dat er wordt vergeten om een factuur te printen. Hierdoor blijft een order dus openstaan. We hebben geen herinneringssysteem. Eens in de twee maanden controleren we alle openstaande inkooporders. We zoeken dan uit waarom de order nog open staat en waarom er bijvoorbeeld nog geen factuur voor ontvangen is.

Zijn er knelpunten met betrekking tot de kostenfacturen?

Ja, er worden van de kostenfacturen geen inkooporders aangemaakt. Hierdoor worden de kosten pas genomen tijdens het boeken van de facturen. Door het aanmaken van een inkooporder zouden de kosten aan de juiste periode toegerekend worden.

Zijn er knelpunten met betrekking tot functiescheiding?

Ja, bij een aantal van de bedrijven binnen de BFG worden de facturen zowel geboekt als klaargezet voor betaling door dezelfde persoon. Daarnaast is er geen functiescheiding met betrekking tot de kas. Boeking, betalingen en het beheren van de kas wordt door één functionaris gedaan. Dit is niet gewenst met betrekking tot functiescheiding.

Zijn er knelpunten waar nu al aandacht aan besteedt wordt?

We zijn bezig met een competentietabel. Die is er wel al aan de verkoopkant, maar nog niet aan de inkoopkant. We willen een onderscheid maken tussen junior en senior inkopers. Beide groepen hebben een beperkte bevoegdheid om te kunnen inkopen. Als een junior inkoper boven een bepaald bedrag goederen wilt kopen, wordt er autorisatie vereist door een senior inkoper. Nu is het zo dat iedereen kan inkopen wat hij of zij wilt. We ontdekken hoge factuurbedragen pas tijdens het boeken of controleren van de facturen.

Zijn er knelpunten met betrekking tot het automatisch matchen van de facturen?

Ja, bij de facturen van ERP aan Valstar worden regelmatig verkeerde codes voor pallets ingevoerd. Hierdoor ontstaan er verschillen tussen de order en de factuur. Verder moeten we het aantal orders op een factuur terugdringen. Het zou het automatisch matchen van de facturen bevorderen als er per order een factuur ontvangen wordt. Verder worden er geen inkoopordernummers op de factuur vermeld. Het versturen van een orderbevestiging naar de leverancier met het verzoek om het inkoopordernummer op de factuur te vermelden, zou het automatisch matchen van de facturen bevorderen.

Interview knelpunten: Arend Steenks, ICT, 08-04-2014

Arend, wat zijn volgens jou de knelpunten in het huidige proces?

De knelpunten hebben vooral betrekking op handelingen van personen. In Navision is alles in principe zo ingericht dat er geen knelpunten zouden moeten zijn. Kleine foutjes op een inkooporder kunnen heel het proces al verstoren.

Wat zijn de knelpunten met betrekking tot het automatisch matchen van facturen?

De leveranciers vermelden geen inkoopordernummer op de factuur. Hierdoor wordt het voor ons onmogelijk om de factuur automatisch te matchen met een inkooporder. Alle inkopers zullen een orderbevestiging moeten versturen naar de leverancier. Deze mogelijkheid is er vanuit Navision. Niet alle inkopers maken hier echter gebruik van.

Zou het niet handig zijn om facturen te boeken in een factuurregister?

Die mogelijkheid bestaat wel in Navision. Tijdens het inrichten van Navision hebben we besloten hier geen gebruik van te maken. Ik was daar niet bij betrokken, dus ik weet niet wat de reden daarvan is. Nu gaan facturen eerst naar de afdeling commercie en daarna worden de facturen pas geboekt. Facturen boeken in een factuurregister zorgt ervoor dat de factuur wel geboekt wordt na binnenkomst en nog aangepast kan worden voor een definitieve boeking.

Zijn er knelpunten met betrekking tot de kostenfacturen?

Ja, voor kostenfacturen wordt niet altijd een inkooporder aangemaakt. Ik doe dit zelf wel voor kostenfacturen met betrekking tot ICT. Over het algemeen gebeurt dit niet en hierdoor mis je een belangrijke controle. Het aanmaken van een inkooporder zorgt ervoor dat de factuur gematcht kan worden. Als er geen inkooporder beschikbaar is, dan is de factuur waarschijnlijk al geboekt. Door geen inkooporder aan te maken voor kostenfacturen, mis je dit controlemoment. Als de facturen goed worden geautoriseerd is dit geen probleem. Menselijke handelingen zijn echter foutgevoelig.

Is het ontbreken van een goedkeuringssysteem een knelpunt?

We zijn bezig met het ontwerpen van een competentietabel. Dit moet ervoor zorgen dat inkopers niet meer onbeperkt goederen kunnen inkopen. Hierdoor wordt er ook een controlemoment toegevoegd aan het proces. Als een inkoper een inkooporder plaatst boven zijn of haar limiet, dan wordt de order aangeboden bij een inkoper met een hogere bevoegdheid. Deze inkoper kan de order dan goedkeuren. Het is ook belangrijk dat er inzicht is in de crediteurenadministrateur per bedrijf binnen de BFG en de personen die de taken van de crediteurenadministrateurs overnemen bij afwezigheid. Dit is ook van belang bij de implementatie van de workflow software.

Interview knelpunten: Rene Vissers, voorzitter projectgroep, 10-04-2014**Rene, ik heb hier een lijstje met knelpunten uit het huidige proces. Zijn er volgens jou knelpunten die ik nog niet beschreven heb?**

Die zijn er zeker. Een aantal simpele knelpunten die je nog niet beschreven hebt. Misschien wel omdat ze voor de hand liggen. Eentje daarvan heeft betrekking op de binnenkomst van de facturen. De binnenkomst van de facturen per post is niet gewenst. Het zorgt voor meer werk als we straks werken met workflow software. De facturen moeten dan eerst geopend en gescand worden, terwijl de digitale facturen automatisch worden uitgelezen uit de mailbox waar de facturen binnenkomen. Daarnaast levert het in het huidige proces meer knelpunten op, omdat de factuur niet meer te raadplegen is als deze zoek is. Er zal een kopie van de factuur opgevraagd moeten worden bij de leverancier. Een digitale factuur kan opnieuw geprint worden bij de receptie en zorgt dus voor minder knelpunten.

Zijn er nog andere knelpunten?

Het maatwerk in Navision zorgt voor knelpunten. Het is prettig werken omdat alles op maat gemaakt is voor de BFG, maar het zorgt voor knelpunten bij het matchen van de factuur met de inkooporder en de goederenontvangst. Denk bijvoorbeeld aan de procedure rond inkoopretourorders en creditnota's.

Wat vindt jij ervan dat er geen gebruik gemaakt wordt van een factuurregister?

Dat is zonde. Zeker gezien het feit dat dit wel mogelijk is in Navision. Tijdens het inrichten van Navision is ervoor gekozen om dit niet te doen. Ik weet niet wat de achterliggende gedachte daarvan is. Het zou er in het huidige proces voor zorgen dat de facturen direct na binnenkomst geregistreerd worden. De definitieve boeking van de factuur vindt pas plaats op het moment dat de factuur is gecontroleerd door de juiste crediteurenadministrateur. Nu vindt er geen registratie plaats van de factuur tot het moment van het controleren van de factuur, terwijl de factuur hiervoor al op meerdere plaatsen in de onderneming is geweest.

Heeft dit verder nog gevolgen voor het proces?

Het is niet inzichtelijk waar een factuur zich bevindt. Een factuur gaat langs meerdere functionarissen en soms weet een functionaris zelf niet eens dat een factuur bij hem of haar ligt. Dit is een reden waarom de facturen zoek raken. Dit is ook een reden waarom het gewenst is dat de facturen direct na binnenkomst naar de crediteurenadministrateur moeten gaan, en niet eerst ter controle naar de afdeling commercie.

Wat denk jij dat beter werkt één e-mailadres voor facturen voor alle bedrijven binnen de BFG of een e-mailadres per bedrijf?

Daar durf ik geen antwoord op te geven. Bij een apart e-mailadres per bedrijf hoeft de factuur alleen gematcht te worden met de leverancier. Bij één e-mailadres voor alle bedrijven moet ook het bedrijf binnen de BFG, waar de facturen aan gericht zijn, gematcht worden. Wat dat betreft is het gunstiger als er alleen een match gemaakt moet worden met betrekking tot de leverancier waar de factuur aan gericht is.