

[ACHTERGROND VERWIJDERD IN VERBAND MET VERTROUWELIJKE GEGEVENS]

Dit is de geanonimiseerde versie van het verslag. De onderdelen die zijn verwijderd in verband met vertrouwelijke gegevens staan tussen vierkante haakjes []

HET REALISEREN VAN EEN OMZETVERDUBBELING IN 2024

Identificatie en beheersing van belangrijkste risico's op korte termijn voor de afdeling Directe Verkoop van [ORGANISATIE]

[LOGO ORGANISATIE]

Door:

Jesper Baas

388557

Bachelorscriptie

Bedrijfskunde

Instituut voor Bedrijfskunde

Hanzehogeschool Groningen

27-6-2023

HET REALISEREN VAN EEN OMZETVERDUBBELING IN 2024

**Identificatie en beheersing van belangrijkste risico's op korte
termijn voor de afdeling Directe Verkoop van [ORGANISATIE]**

Dit is de geanonimiseerde versie van het verslag. De onderdelen die zijn verwijderd in
verband met vertrouwelijke gegevens staan tussen vierkante haakjes []

Geschreven door:

Jesper Baas

388557

Bachelorscriptie

Bedrijfskunde

Instituut voor Bedrijfskunde

Hanzehogeschool Groningen

27-6-2023

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “HET REALISEREN VAN EEN OMZETVERDUBBELING IN 2024: Identificatie en beheersing van belangrijkste risico's op korte termijn voor de Afdeling Directe Verkoop van [ORGANISATIE]”. Deze scriptie is het resultaat van een proces waar ik van februari tot en met juni 2023 mee bezig ben geweest en, als je mijn hele schoolcarrière meetelt, nog wel langer. Deze scriptie is geschreven in opdracht van [ORGANISATIE] Nederland, gevestigd in [VESTIGINGSPLAATS]. Verder is de scriptie geschreven om te voldoen aan de afstudeereisen van de opleiding Bedrijfskunde van de Hanzehogeschool te Groningen.

Het doel van dit onderzoek is om de Afdeling Directe Verkoop van [ORGANISATIE] probleemloos door te laten groeien en zijn doelstelling van € 2.000.000 omzet te laten halen door het in kaart brengen van risico's die de omzetgroei in gevaar zouden kunnen brengen.

Begeleiding is gegeven vanuit de Hanzehogeschool door [BEGELEIDER] en vanuit [ORGANISATIE] door [BEGELEIDER ORGANISATIE]. Deze heren wil ik dan ook in het bijzonder bedanken voor hun hulp, hun inzichten en hun tijd. Verder wil ik de volgende respondenten bedanken: [RESPONDENTEN].

Jesper Baas,

[VESTIGINGSPLAATS], 27 juni 2023

Managementsamenvatting

De afdeling Directe Verkoop (Afdeling DV) van [ORGANISATIE] is de afgelopen 5 jaar zeer sterk gegroeid en wil deze groei graag voortzetten, waarbij de omzet sturend is. Het management heeft echter geconstateerd dat groeischeuren (factoren die de groei hinderen)) beginnen te ontstaan. Wanneer deze, en toekomstige groeischeuren niet in kaart worden gebracht kan dat de groei in gevaar brengen, waardoor de doelstelling niet gehaald kan worden. Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de risico's die de Afdeling DV loopt door de sterke groei die het ondervindt. Dit wordt gedaan met de hoofdvraag: Wat zijn de belangrijkste risico's op korte termijn van de Afdeling DV van [ORGANISATIE] en hoe kunnen deze worden beheerst om het doel van € 2.000.000 omzet in 2024 te behalen?

Het onderzoek is onder andere uitgevoerd door semigestructureerde interviews te houden om de risico's te identificeren. Hierbij is tevens een externe expert ingeschakeld om kennis te vergaren. Verder zijn enquêtes gehouden om de risico's te prioriteren zodat duidelijk wordt wat de belangrijkste risico's zijn, tenslotte zijn de bijbehorende reacties op de risico's bepaald.

Uit het onderzoek zijn uiteindelijk vijf belangrijkste risico's naar voren gekomen. Deze risico's zijn op volgorde van prioriteit: Het ontbreken van automatisering, problemen bij het uitvoeren van klantleveringen, problemen met kostenbeheer en prijsstelling, ontbreken van standaardisatie en tekort aan personeel.

De conclusie is daarom dat deze risico's het grootste gevaar vormen voor de groei van de Afdeling DV van [ORGANISATIE]. Deze risico's moeten worden beheerst om de doelstellingen te kunnen halen.

Hiervoor wordt de aanbeveling gedaan voor het aanschaffen en implementeren van Warehouse managementsoftware. Dit systeem zal het logistiek-, verkoop-, inkoop-, IT- en personeelsproces verbeteren.

Inhoudsopgave

1	INLEIDING.....	7
1.1	ORGANISATIEBESCHRIJVING	7
1.1.1	[ORGANISATIE].....	7
1.1.2	Organisatiestructuur.....	7
1.1.3	Missie en visie.....	7
1.1.4	Businessunit Directe Verkoop.....	7
1.2	PROBLEEMSTELLING	9
1.2.1	Doelstelling	9
1.2.2	Vraagstelling.....	9
1.3	ONDERZOEKSGRENZEN	10
1.4	LEESWIJZER.....	10
1.5	BEGRIPPENLIJST	10
2	THEORETISCH KADER.....	12
2.1	RISICOMANAGEMENTMODELLEN	12
2.1.1	ISO 31000.....	12
2.1.2	COSO Enterprise Risk Management.....	12
2.1.3	RISMAN-methode.....	12
2.1.4	Keuzeargumentatie	13
2.2	COSO-RAAMWERK.....	13
2.2.1	COSO-stap 1: De interne omgeving	14
2.2.2	COSO-stap 2: Het vaststellen van doelen.....	14
2.2.3	COSO-stap 3: Identificatie van risico's	14
2.2.4	COSO-stap 4: Risicobeoordeling	16
2.2.5	COSO-stap 5: Het vaststellen van een passende reactie	17
2.2.6	COSO-stap 6, 7 en 8.....	17
2.3	INDELING	17
3	ONDERZOEKSOPZET	18
3.1	DATAVERZAMELING EN -ANALYSE	18
3.1.1	Deskresearch.....	18
3.1.2	Fieldresearch.....	19
3.2	KWALITEIT VAN ONDERZOEK	22
3.2.1	Betrouwbaarheid.....	22
3.2.2	Validiteit.....	23
3.3	OPERATIONALISATIE	24
4	RESULTATEN.....	25
4.1	WELKE RISICO'S KOMEN VOORT UIT DE GESTELDE DOELSTELLINGEN VAN DE AFDELING DV OP KORTE TERMIJN?	25
4.1.1	Risico A Problemen met kostenbeheer en prijsstelling.....	26
4.1.2	Risico B Zwakke punten in middelen en ontwikkeling.....	26
4.1.3	Risico C Tekort aan personeel.....	26
4.1.4	Risico D Problemen bij het uitvoeren van klantleveringen	27
4.1.5	Risico E Cybersecurity	27
4.1.6	Risico F Ontbreken van standaardisatie.....	28
4.1.7	Risico G Ontbreken van automatisering.....	28
4.1.8	Deelconclusie deelvraag 1.....	28
4.2	WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE RISICO'S VAN DE AFDELING DV OP KORTE TERMIJN?	29
4.3	OP WELKE MANIER KUNNEN DE BELANGRIJKSTE RISICO'S OP KORTE TERMIJN VAN DE AFDELING DV WORDEN BEHEERST?	

4.3.1	<i>Risicoreacties op de risicomatrix</i>	30
4.3.2	<i>Deelconclusie deelvraag 3</i>	30
5	CONCLUSIE	31
6	AANBEVELING	32
6.1	WAREHOUSE MANAGEMENTSOFTWARE	32
6.1.1	<i>Stappenplan</i>	32
6.1.2	<i>Kosten en baten</i>	33
7	REFLECTIE OP HET ONDERZOEK	34
	VERWIJZINGEN	35
	BIJLAGEN	37
	BIJLAGE 1: STROKENPLANNING.....	37
	BIJLAGE 2: INTERVIEWSCHEMA RISICO IDENTIFICATIE.....	38
	BIJLAGE 3: INTERVIEWSCHEMA EXPERT	39
	BIJLAGE 4: ORGANOGRAM [ORGANISATIE] 2021	40
	BIJLAGE 5: CODERING INTERVIEW MEDEWERKER E-COMMERCE (ME)	41
	BIJLAGE 6: CODERING INTERVIEW ONLINE MARKETEER/PO ERP (OM).....	44
	BIJLAGE 7: CODERING INTERVIEW MEDEWERKER MAGAZIJN (MM)	45
	BIJLAGE 8: CODERING INTERVIEW UITVOERDER SERVICE & ONDERHOUD (USO)	47
	BIJLAGE 9: CODERING INTERVIEW EXPERT	48
	BIJLAGE 10: CODERING INTERVIEW COMMERCEEL MANAGER	49
	BIJLAGE 11: EENVOUDIGE PROCESWEERGAVE AFDELING DV	50
	BIJLAGE 12: SAMENGEVAT CODEERSHEMA	51
	BIJLAGE 12: INDELING RISICO'S EN BIJBEHORENDE CODES.....	52
	BIJLAGE 13: UITSLAG ENQUÊTE	53
	BIJLAGE 14: PROCES AFDELING DV INCLUSIEF RISICO'S	54
	LIJST MET FIGUREN	
	FIGUUR 1-1 DOELEN [ORGANISATIE].....	7
	FIGUUR 1-2 INDEXCIJFERS OMZET (CBS, 2023) (*= VOORLOPIGE CIJFERS).....	8
	FIGUUR 2-1 COSO-RAAMWERK EN FOCUS (ACCA, 2023)	13
	FIGUUR 2-2 RISICOMATRIX	16
	FIGUUR 3-1 VOORBEELD ENQUÊTEVRAAG	22
	FIGUUR 4-1 CODES GENOEMD PER DEELGEBIED	25
	FIGUUR 4-2 AANTAL CODES GENOEMD PER RESPONDENT	25
	FIGUUR 4-3 VERDELING CODES RISICO A.....	26
	FIGUUR 4-4 VERDELING CODES RISICO B.....	26
	FIGUUR 4-5 VERDELING CODES RISICO C.....	26
	FIGUUR 4-6 VERDELING CODES RISICO D	27
	FIGUUR 4-7 VERDELING CODES RISICO E.....	27
	FIGUUR 4-8 VERDELING CODES RISICO F	28
	FIGUUR 4-9 VERDELING CODES RISICO G	28
	FIGUUR 4-10 BEPAALDE RISICOMATRIX	30
	FIGUUR 0-1 PLANNING ONDERZOEK	37
	FIGUUR 0-2 ORGANOGRAM [ORGANISATIE]	40
	FIGUUR 0-3 EENVOUDIGE WEERGAVE AFDELING DV.....	50
	FIGUUR 0-4 PROCES AFDELING DV INCLUSIEF RISICO'S.....	54

LIJST MET TABELLEN

TABEL 1 BEGRIPPENLIJST	10
TABEL 2 DATAVERZAMELINGSMATRIX	18
TABEL 3 OVERZICHT DESKRESEARCH	18
TABEL 4 OVERZICHT FIELDRESEARCH	19
TABEL 5 OVERZICHT INTERVIEWSCHEMA [ORGANISATIE].....	20
TABEL 6 CODERINGSSHEMA.....	21
TABEL 7 OPERATIONALISATIE SCHEMA	24
TABEL 8 GEÏDENTIFICEERDE RISICO'S	28
TABEL 9 RISICO PRIORITERING	29
TABEL 10 RISICOACCEPTATIE COMMERCEEL MANAGER VOORBEELDEN	30
TABEL 11 OVERZICHT RISICOREACTIES	30
TABEL 12 OVERZICHT CONCLUSIE	31
TABEL 13 INTERVIEWSCHEMA RISICO IDENTIFICATIE	38
TABEL 14 INTERVIEWSCHEMA EXPERT	39
TABEL 15 CODERING INTERVIEW MEDEWERKER E-COMMERCE	41
TABEL 16 CODERING INTERVIEW ONLINE MARKETEER/PO ERP	44
TABEL 17 CODERING INTERVIEW MEDEWERKER MAGAZIJN.....	45
TABEL 18 CODERING INTERVIEW UITVOERDER SERVICE & ONDERHOUD	47
TABEL 19 CODERING INTERVIEW EXPERT	48
TABEL 20 CODERING INTERVIEW COMMERCEEL MANAGER	49
TABEL 21 SAMENGEVAT CODEERSHEMA	51
TABEL 22 INDELING RISICO'S EN BIJBEHORENDE CODES.....	52
TABEL 23 WAARDES LIKERTSCHALEN	53
TABEL 24 UITSLAG ENQUÊTE	53

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek beschreven. Naast de contextbeschrijving komt de probleemstelling met de doelstelling en vraagstelling naar voren.

1.1 Organisatiebeschrijving

Hier wordt de organisatie waar het onderzoek is gehouden beschreven. Eerst komt het ontstaan van [ORGANISATIE] naar voren. Hierna wordt de organisatiestructuur beschreven. Daarna wordt de missie en visie behandeld. Ten slotte wordt de afdeling waar het onderzoek over gaat gedefinieerd.

1.1.1 [ORGANISATIE]

[PARAGRAAF VERWIJDERD IN VERBAND MET VERTROUWELIJKE GEGEVENS]

1.1.2 Organisatiestructuur

In Bijlage 4 is het organogram van [ORGANISATIE] te vinden. Bovenaan staat de directeur van [ORGANISATIE]. Bij het organogram is aangegeven dat gebruik wordt gemaakt van “dienend leiderschap”. Dit betekent dat de relatie tussen management en personeel niet zozeer van een controlerende natuur is maar dat meerwaarde wordt gecreëerd door samenwerking (Russell, 2001). Verder is sprake van een platte organisatiestructuur wat deze manier van management ondersteunt. Op het kantoor is ook een open deur beleid waardoor de afstand tussen management en de werknemers klein is.

Onder de directeur staan de stafafdelingen in het wit. Deze afdelingen zijn ondersteunend aan de afdeling van het primaire proces die daaronder in het oranje staan. Dit onderzoek zal betrekking hebben tot de businessunit Directe verkoop.

1.1.3 Missie en visie

[ORGANISATIE] wil succesvol worden door proactief zorg uit handen te nemen bij zijn relaties met behulp van zijn talenten. Dit wil [ORGANISATIE] bereiken door zich actief in te zetten om de waarde van vastgoed te optimaliseren door het leveren van snelle, servicegerichte deskundige en plezierige dienst op het gebied van gevels. Om dit te bereiken heeft [ORGANISATIE] de doelen die in Figuur 1-1 te zien zijn opgesteld ([ORGANISATIE], interne communicatie, 2023).

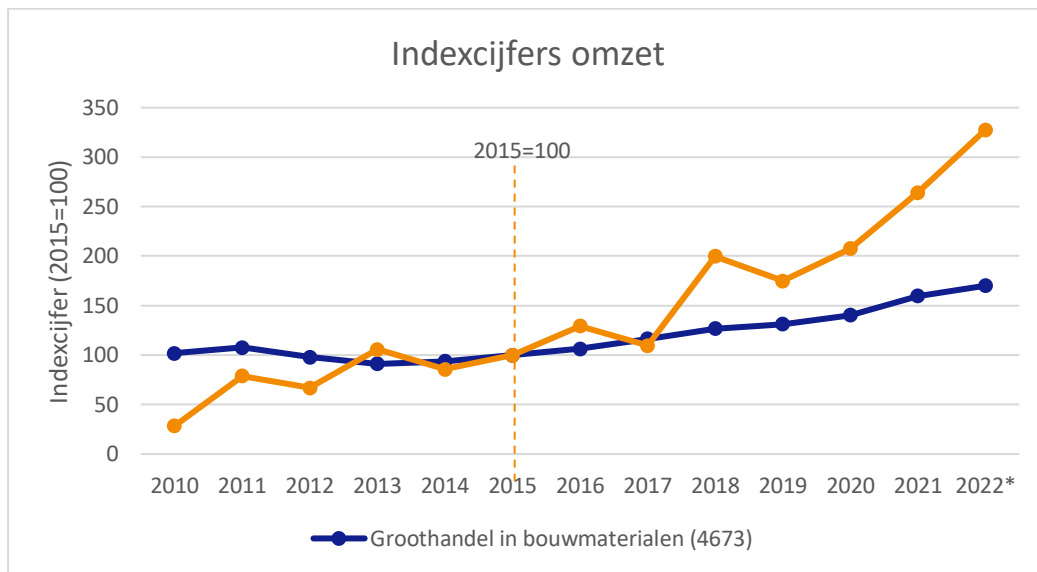


Figuur 1-1 Doelen [ORGANISATIE]

1.1.4 Businessunit Directe Verkoop

Voor dit onderzoek wordt gefocust op de businessunit Directe Verkoop (hierna te noemen Afdeling DV) van [ORGANISATIE]. De Afdeling DV beheert de onderdelen verkoop met onder andere de [webshop](#) en alle operationele processen die daarbij horen, zoals; inkoop, (interne) logistiek, opslag, IT, verkoop en marketing. De afdeling DV is de afgelopen 5 jaar van € 240.000 omzet in 2017 gegroeid naar bijna € 800.000 in 2022 (Persoonlijke communicatie, 20 Januari 2023). Dat is een groei van meer dan 200%, vergeleken met een groei van 46% over de gehele branche in dezelfde periode

(zie Figuur 1-2). De verwachting vanuit [ORGANISATIE] is dat de omzet eind 2024 rond de € 2.000.000 zal zijn (een groei van ongeveer 60% per jaar ten opzichte van 2022).



Figuur 1-2 Indexcijfers omzet (CBS, 2023) (*= voorlopige cijfers)

Het assortiment is ruim 3000 artikelen breed en wordt onderscheid gemaakt tussen; deurbeslag, raambeslag, schuifpui beslag, sloten, reparatieonderdelen, profielen en diversen (Gevelbeheer Nederland B.V. - Webshop met 1000+ gevelproducten, 2023). Een klein gedeelte van het assortiment heeft [ORGANISATIE] zelf op voorraad, het overgrote deel wordt besteld bij [partners](#) zoals Schuco, Eland Brandt, Abus, etc. Deze artikelen kan [ORGANISATIE] relatief goedkoop inkopen omdat ze al jarenlang een netwerk aan het opbouwen is waardoor de producten scherp geprijsd kunnen worden.

Een eenvoudige weergave van het proces van de Afdeling DV is te vinden in Bijlage 11: Eenvoudige procesweergave Afdeling DV.

De Afdeling DV heeft vier verschillende binnenkomende orderstromen, namelijk:

- **Offertes**
Hieronder valt het gedeelte van de orders die worden gemaild naar de webshop waarbij eerst een offerte gemaakt moet worden. Pas als de offerte is geaccepteerd wordt een order aangemaakt.
- **Bestellingen**
Hieronder vallen de orders die worden gemaild naar de afdeling DV met een “blanco cheque”. Deze klanten mailen direct naar de afdeling DV met de producten die ze nodig zijn zonder dat eerst een offerte wordt gemaakt. Dit komt het meeste voor met B2B partners aangezien hun inkoopssystemen over het algemeen niet compatibel zijn met de webshop.
- **Webshop**
Hieronder vallen alle orders die geplaatst worden via de webshop.
- **Balieverkoop**
Hieronder valt de fysieke verkoop. Klanten komen fysiek naar het magazijn om artikelen te kopen.

De businessunit kan momenteel worden ingedeeld in de eerste fase van het groeimodel van Greiner, namelijk: “groei door creativiteit” (Greiner, 1998). Kenmerken van deze fase die ook terug te zien zijn in de businessunit zijn:

- Oprichters zijn technisch gericht. Ze hebben een hekel aan beheersmatige activiteiten, hun fysieke en mentale energie gaat geheel op aan het maken en verkopen van een nieuw product;
 - De communicatie tussen de medewerker is informeel en frequent;
 - Besluiten en motivatie worden in belangrijke mate beïnvloed door de feedback vanuit de markt; management handelt op basis van reacties van klanten.
- (managemenmodellensite.nl, 2023)

Het gevolg hiervan is dat een leiderschapscrisis kan ontstaan. De leidinggevende is niet in staat om de groeiende businessunit te managen. (PAK Organisatieontwikkeling, 2023)

1.2 Probleemstelling

De Afdeling DV van [ORGANISATIE] is de afgelopen 5 jaar in omzet zeer sterk gegroeid: van € 240.000 naar € 800.000. [ORGANISATIE] wil deze groei graag voortzetten, met € 2.000.000 omzet in 2024 als doel. Het management heeft echter geconstateerd dat groeischeuren beginnen te ontstaan. Het MT geeft een aantal voorbeelden, zoals: gebrek aan overzicht en gebrek aan automatisering. Wanneer deze, en toekomstige groeischeuren niet in kaart worden gebracht kan dat de groei in gevaar brengen, waardoor de doelstelling niet gehaald kan worden.

Ook het personeel van de afdeling bevestigt dit probleem. Ze ervaren een steeds maar groeiende werkdruk door het toenemen van de orders. Zonder nieuw personeel of efficiëntere bedrijfsprocessen zal het niet lang duren voordat deze druk te hoog wordt, de backorders groeien en het overzicht wordt verloren. Dit probleem zal ook negatieve gevolgen hebben voor klantervaring en -tevredenheid.

1.2.1 Doelstelling

1.2.1.1 Extern doel

Het externe doel van dit onderzoek is voor de Afdeling DV van [ORGANISATIE] om probleemloos door te groeien tot een omzet € 2.000.000 aan het eind van 2024.

1.2.1.2 Intern doel

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de risico's die de Afdeling DV loopt door de sterke groei die het ondervindt.

1.2.2 Vraagstelling

Hoofdvraag: Wat zijn de belangrijkste risico's op korte termijn van de Afdeling DV van [ORGANISATIE] en hoe kunnen deze worden beheerst om het doel van € 2.000.000 omzet in 2024 te behalen?

Uit deze hoofdvraag vloeien de volgende deelvragen voort:

Deelvraag 1: Welke risico's komen voort uit de gestelde doelstellingen van de Afdeling DV op korte termijn?

Deelvraag 2: Wat zijn de belangrijkste risico's van de Afdeling DV op korte termijn?

Deelvraag 3: Op welke manier kunnen de belangrijkste risico's op korte termijn van de Afdeling DV worden beheerst?

1.3 Onderzoeksgrenzen

Het onderzoek zal zich richten op de onderdelen inkoop, marketing, logistiek, IT, personeel en verkoop van de Afdeling DV. Alle onderdelen die hier niet mee te maken hebben worden buiten beschouwing gelaten. Het uitgangspunt van het onderzoek is de situatie van de Afdeling DV op 13 februari 2023. De planning van het onderzoek staat in Bijlage 1.

1.4 Leeswijzer

In Hoofdstuk 1 wordt de probleemstelling besproken, waarbij de contextbeschrijving, doelstelling en het probleem aan bod komen. Hierna komt in Hoofdstuk 2 het theoretisch kader naar voren waarbij de begrippen, definities, theorieën en modellen die tijdens het onderzoek naar voren komen worden beschreven. In Hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksopzet behandeld waarbij wordt beschreven wat onderzocht is en op welke manieren. In Hoofdstuk 4 worden de resultaten van de dataverzamelingsfase besproken. Hierna wordt de hoofdvraag beantwoord in Hoofdstuk 5. Aan de hand van de conclusie worden in Hoofdstuk 6 aanbevelingen gedaan. Ten slotte wordt in Hoofdstuk 7 op het onderzoek gereflecteerd.

1.5 Begrippenlijst

Tabel 1 Begrippenlijst

Begrip	Toelichting
Afdeling DV	De processen die betrekking hebben op inkoop/marketing/logistiek/IT/ personeel/verkoop van de afdeling Directe Verkoop
Coderen	Het analyseren van gegevens, zoals interviews of tekstuele data, en het toewijzen van codes aan specifieke thema's of concepten. Dit maakt het mogelijk om patronen en trends te identificeren en te begrijpen wat in de gegevens naar voren komt.
COSO	"Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" en is een internationaal erkend raamwerk voor interne beheersing en risicomanagement. (COSO, 2004)
Exploratief	Onderzoek is gericht op het ontdekken van nieuwe inzichten en ideeën over een bepaald onderwerp.
Flowchart	Een visuele weergave van een proces of workflow. Het toont de verschillende stappen in het proces en de onderlinge relaties tussen deze stappen.
Korte termijn	0 tot 2 jaar
Kwalitatief	Gericht op het verkrijgen van diepgaande inzichten en begrip van een onderwerp door het verzamelen en analyseren van niet-numerieke data.
Kwantitatief	Gericht op het verzamelen en analyseren van numerieke data om conclusies te trekken over een populatie. Dit type onderzoek is vaak meer gericht op het beantwoorden van specifieke onderzoeksvragen en maakt gebruik van statistische analyse om trends en patronen te identificeren.
Mitigeren	Het vermijden, accepteren, verminderen of delen van het risico
Organogram	Een visuele weergave van de hiërarchische structuur van een organisatie. Het toont de verschillende afdelingen, hun onderlinge relaties en de rangorde van de verschillende functies.

Begrip	Toelichting
Risico	Een gebeurtenis dat een potentieel negatief effect heeft op het bereiken van de doelstelling
Risicoacceptatiegraad	Bij welke combinatie van kans en impact (zie <i>Figuur 2-2</i>) zijn de bepaalde risico's acceptabel, te vermijden, te verminderen of te delen.
Risicomanagement	Het proces van het identificeren, analyseren en beheersen van risico's die van invloed kunnen zijn op een organisatie. Het omvat het nemen van maatregelen om de kans op het optreden van risico's te verminderen en/of de impact van risico's te beperken.
Risicomanagementmodellen	Methoden die worden gebruikt om risico's te identificeren, analyseren en beheren.
Risicomatrix	Een visuele weergave van de kans en impact van risico's. Het verdeelt risico's in verschillende categorieën op basis van hun kans en impact, en geeft prioriteit aan de risico's die het grootste risico vormen.
Risicoreactie	Vermijden, accepteren, verminderen en delen
Semigestructureerd interview	Een interview dat een combinatie is van gestandaardiseerde en open vragen. Dit type interview biedt de interviewer de mogelijkheid om specifieke onderwerpen te bespreken, terwijl ook ruimte is voor de respondent om uitgebreider te antwoorden.
Transcriberen	Het omzetten van gesproken woord naar geschreven tekst.

2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader zijn de begrippen, definities, theorieën en modellen die tijdens het onderzoek naar voren komen beschreven. Het hoofdstuk begint met verschillende risicomanagementmodellen waarvan daarna een wordt gekozen om de structuur van het onderzoek te leiden. Hierna volgt de indeling van de deelvragen:

Deelvraag 1: Welke risico's komen voort uit de gestelde doelstellingen van de Afdeling DV op korte termijn?

Deelvraag 2: Wat zijn de belangrijkste risico's van de Afdeling DV op korte termijn?

Deelvraag 3: Op welke manier kunnen de belangrijkste risico's op korte termijn van de Afdeling DV worden beheerst?

2.1 Risicomanagementmodellen

In deze paragraaf komen verschillende risicomanagementmodellen aan bod. Deze worden uitgelegd waarna een keuze wordt gemaakt welke gebruikt wordt met het onderzoek.

2.1.1 ISO 31000

ISO 31000 is een internationale norm voor risicomanagement van the International Organization of Standardization (ISO). Het is een raamwerk en een richtlijn voor het identificeren, analyseren en beheersen van risico's binnen een organisatie of systeem. Het doel van deze norm is organisaties te helpen hun risicomanagementprocessen te verbeteren en beter inzicht te krijgen in de risico's waarmee ze te maken hebben, zodat ze betere beslissingen kunnen nemen en hun doelen effectiever kunnen bereiken.

De ISO 31000-methode bestaat uit een cyclus van risicomanagement die begint met het vaststellen van het contextuele kader van het risicomanagement, waaronder de doelstellingen, het bereik en de criteria voor risicobeoordeling. Vervolgens wordt het risico geïdentificeerd, geanalyseerd en geëvalueerd. Het beheer van de risico's wordt gedaan door te bepalen welke risico's geaccepteerd kunnen worden en welke beheersmaatregelen nodig zijn. Tenslotte worden de beheersmaatregelen geïmplementeerd, geëvalueerd en aangepast waar dat nodig is.

Door de ISO 31000-methode toe te passen, kunnen organisaties risico's systematisch en consistent beheren, waardoor ze hun doelstellingen beter kunnen bereiken en een veiligere, gezondere en duurzamere werkomgeving kunnen creëren voor hun werknemers en belanghebbenden. (ISO, 2018)

2.1.2 COSO Enterprise Risk Management

Het COSO-raamwerk bestaat uit acht onderdelen die gezamenlijk een systeem van interne controle vormen voor organisaties. Deze onderdelen zijn gericht op het identificeren en beoordelen van risico's, het implementeren van beleid en procedures om deze risico's te beheersen, het verzamelen en rapporteren van informatie, het monitoren en evalueren van de effectiviteit van interne controle, en het reageren op gebeurtenissen of risico's door ze te vermijden, te verminderen, te accepteren of over te dragen. (COSO, 2004)

2.1.3 RISMAN-methode

De RISMAN-methode is een gestructureerde aanpak voor risicomanagement, vooral gebruikt in bouw- en infrastructuurprojecten. Het begint met het identificeren van mogelijke risico's en deze te categoriseren op basis van hun impact en waarschijnlijkheid van optreden. De belangrijkste risico's worden geselecteerd voor verdere analyse waarbij oorzaken, gevolgen en mogelijke beheersmaatregelen worden geïdentificeerd. Vervolgens worden acties geïmplementeerd en gecontroleerd om te zien of ze het gewenste effect hebben. Door deze methode toe te passen,

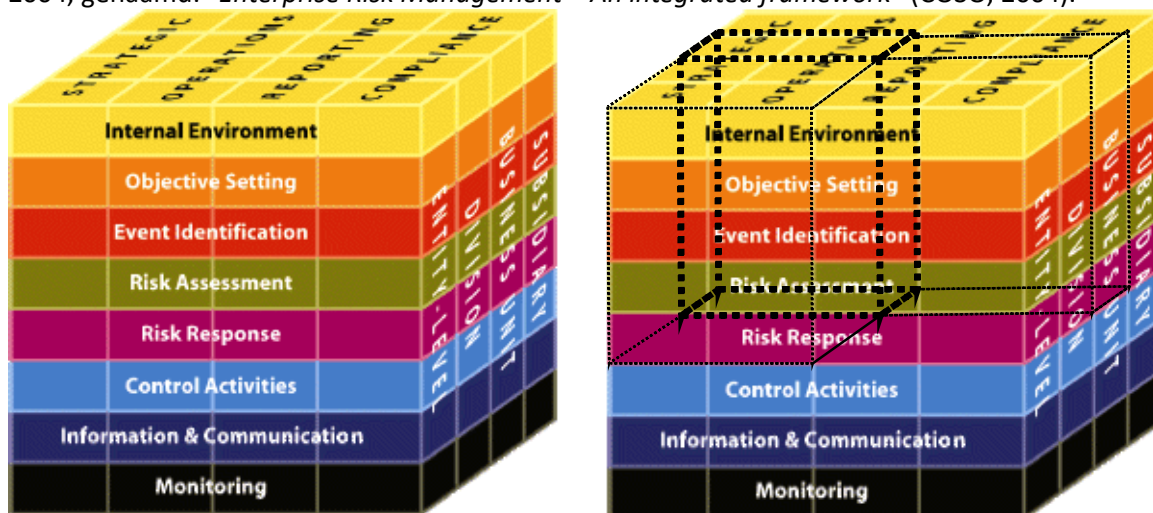
kunnen projectteams potentiële risico's identificeren en tijdig actie ondernemen om de impact van de risico's te verminderen en het succes van het project te vergroten. (de Rijke et al., 1997)

2.1.4 Keuzeargumentatie

Zoals hierboven te lezen is, zijn de verschillende methoden van risicomanagement zeer vergelijkbaar. Er zijn een aantal overeenkomsten tussen de methoden, namelijk: identificatie, beoordelen en beheersen. Omdat ze zoveel op elkaar lijken is het lastig om te beargumenteren waarom de ene boven de andere verkozen kan worden. COSO onderscheidt zich echter omdat het zich richt op interne controle; het onderzoek richt zich ook op de interne risico's. Verder wordt COSO al jaren door veel organisaties gebruikt waardoor er veel literatuur over te vinden is.

2.2 COSO-raamwerk

Binnen het onderzoek zal gebruik worden gemaakt van het boek *“De Financiële Functie: Risicobeheer”* van Teun Ammeraal (Ammeraal, 2018). Dit boek gaat over financieel risicomanagement terwijl dit onderzoek het risicomanagement breder aanpakt. De eerste 2 hoofdstukken gaan over algemeen risicomanagement en zullen de basis zijn voor het onderzoek. De structuur van het rapport zal worden gebaseerd op de onderdelen uit het COSO-raamwerk (zie Figuur 2-1) van het rapport van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) uit 2004, genaamd: *“Enterprise Risk Management – An integrated framework”* (COSO, 2004).



Figuur 2-1 COSO-raamwerk en focus (ACCA, 2023)

Aan de bovenkant van de kubus worden vier doelcategorieën geclassificeerd. Voor dit onderzoek wordt alleen ingegaan op de eerste twee omdat de categorieën rapportage en naleving niet binnen het onderzoekskader vallen;

- Strategisch
Doelen op hoog niveau, afgestemd op en ondersteunend voor de missie en visie van de organisatie.
- Operationeel
Effectief en efficiënt gebruik van middelen.

COSO definieert risicomanagement als (vrij vertaald):

“Ondernemingsrisicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de hele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed zouden kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico's te managen zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen” (COSO, 2004)

2.2.1 COSO-stap 1: De interne omgeving

De interne omgeving is de omgeving dat bepaald hoe met risico's wordt omgegaan door het management, en het personeel van de onderneming. De elementen die onderdeel zijn van de interne omgeving en die worden behandeld in het onderzoek zijn het risicomanagementbeleid en de mate van risicoacceptatie

Deze fase is toegepast door een interview te houden met de commercieel manager van [ORGANISATIE]. Doormiddel van dit interview is duidelijk geworden hoe momenteel wordt omgegaan met risicomanagement en bij welke score uit de risicomatrix (zie Figuur 2-2) welke risicoreactie (zie 0) van toepassing is.

Ook is het proces van de Afdeling DV op hoofdlijnen in kaart gebracht (zie Bijlage 11: Eenvoudige procesweergave Afdeling DV) aan de hand van dit interview. Dit is gedaan om structuur aan te brengen in het onderzoek en om te visualiseren waar bepaalde risico's zich voor doen.

2.2.2 COSO-stap 2: Het vaststellen van doelen

Door COSO wordt risicomanagement gezien als de zekerheid over het halen van de doelstellingen. Het is van belang dat de doelstellingen worden vastgesteld zodat er een duidelijk uitgangspunt is. Hier worden de ondernemingsdoelstellingen én de afdelingsdoelstellingen meegenomen.

Deze fase is toegepast door een interview te houden met de commercieel manager van [ORGANISATIE]. Doormiddel van dit interview is duidelijk geworden wat precies de doelstellingen zijn van de Afdeling DV en van [ORGANISATIE].

2.2.3 COSO-stap 3: Identificatie van risico's

De derde fase van het COSO-model is het vaststellen van interne risico's die invloed hebben op het behalen van de doelen die gesteld zijn. Hier zijn de risico's onderverdeeld onder de verschillende deelgebieden. Nadat de risico's zijn geïdentificeerd zijn ze ingedeeld in de flowchart van de afdeling zodat duidelijk is waar in het proces het risico voorkomt (zie Bijlage 14: Proces Afdeling DV inclusief risico's).

Deze fase is toegepast onder andere door interviews te houden met de gehele populatie van het onderzoek (Afdeling DV, voor omschrijving zie 3.1.2.1). Vanuit deze interviews zijn de risico's voor de Afdeling DV geïdentificeerd. Ook zijn risico's geïdentificeerd met behulp van literatuur die beschikbaar is (zie 2.2.3.1).

2.2.3.1 *Risico's uit de theorie*

In de theorie komen verschillende risico's naar voren die meermaals terugkomen bij bedrijven die sterke groei doormaken. Ook deze risico's zijn meegenomen in het onderzoek.

2.2.3.1.1 *Problemen bij het uitvoeren van klantleveringen*

In een hiërarchisch netwerk van levering is elke leverancier verantwoordelijk voor zijn eigen leveringen aan zijn klant op het volgende hiërarchische niveau. Dit betekent dat elke leverancier niet alleen zijn eigen werk moet controleren maar ook dat van zijn onderaannemers. Omdat de prijs meestal vooraf wordt bepaald, zijn de belangrijkste factoren die gecontroleerd moeten worden de kwaliteit en de tijd. De ontwikkeling daarvan zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheden van de belangrijkste leveranciers toenemen, waardoor ze vaak te maken krijgen met nieuwe managementuitdagingen. Deze uitdagingen hebben bijvoorbeeld te maken met schommelingen in de vraag en de flexibiliteit van de levering. Een te hoge vraag kan een gevaar zijn als een bedrijf niet in staat is om zijn activiteiten aan de groei aan te passen. (Hallikas et al., 2004; Menasce, 2000)

2.2.3.1.2 Problemen met kostenbeheer en prijsstelling

Het hebben van vraag en het leveren van bestellingen is niet genoeg voor een bedrijf om winstgevend te zijn. Een bedrijf moet ook de kosten laag kunnen houden. De toenemende verantwoordelijkheden vereisen vaak ook groeiende investeringen; daardoor nemen de risico's van investeringen vaak toe. In een milieu van hoge vraag kunnen bedrijven hun mate van kostenstructuren- en investeringenbeheersing in gevaar brengen. (Hallikas et al., 2004)

2.2.3.1.3 Zwakke punten in middelen en ontwikkeling

Producten en markten veranderen en er verschijnen voortdurend nieuwe concurrenten. Als een bedrijf in het netwerk wil blijven, moet het de trends volgen, zich ontwikkelen en nieuwe kennis creëren indien nodig. Veel producenten beschouwen het vermogen om te ontwikkelen als een belangrijk criterium bij het prioriteren van leveranciers. Er moet echter rekening mee worden gehouden dat het bedrijf zelf risico draagt van investeringen in veranderingen of ontwikkeling. Daarom moeten de investeringen gebaseerd zijn op zorgvuldige overwegingen van de eigen toekomstvisie en doelstellingen van het bedrijf, niet alleen op de wensen van de producent. (Hallikas et al., 2004)

2.2.3.1.4 Prestatiedruk

Als het goed wordt gebruikt, kan prestatiedruk om uitdagende doelen te bereiken innovatie, creativiteit en een betere omzet stimuleren. Die druk kan aan de andere kant ook onbedoelde risico's met zich meebrengen. Medewerkers kunnen bang zijn dat het niet voldoen aan de verwachtingen hun status of compensatie in gevaar brengt. Hierdoor kunnen ze hele hoge druk voelen om hoe dan ook te slagen, zelfs als hun acties de ethische grenzen overschrijden of in strijd zijn met het bedrijfsbeleid. Ze kunnen bijvoorbeeld klanten met een slechte kredietwaardigheid accepteren of de kwaliteit verminderen om het proces te versnellen. En als ze hard genoeg onder druk worden gezet, kunnen werknemers soms zelfs hun werkelijke prestaties vervalsen om gebreken ten opzichte van de verwachtingen te verbergen. (Simons, 1999)

2.2.3.1.5 Onervaren personeel

Een hoge mate van onervarenheid onder werknemers kan ook zorgen voor groeipijnen. Als snel grote aantallen nieuwe mensen aan worden genomen, wordt soms een achtergrondonderzoek overgeslagen of worden normen en kwalificatiestandaarden verlaagd. Als gevolg hiervan missen nieuwe werknemers vaak de juiste vaardigheden en opleiding of begrijpen ze hun baan niet volledig. De gevolgen van zulke situaties zijn bekend: een aantal kleine en grote fouten, van een verkoper die belangrijke klanten verkeerd informeert tot een magazijnmedewerker die een zaag verkeerd gebruikt. Van ontevreden klanten tot zware ongelukken bij het personeel, de risico's van onervaren mensen kunnen gigantisch zijn. (Simons, 1999)

2.2.3.1.6 Uitbreidingstempo

Het tempo waarin de bedrijfsactiviteiten uitbreiden kan ook een risico vormen. Dit kan zowel goed als slecht nieuws zijn. Nieuwe productiefaciliteiten, distributiekanaalen en productlijnen zijn alleen nodig wanneer het bedrijf goed draait. Alleen zonder zorgvuldige planning en toewijzing van middelen kan de infrastructuur die nodig is voor snelle groei al snel overbelast raken, wat ten koste gaat van de kwaliteit. Met andere woorden, bij het bepalen van de druk op dit punt zouden managers zichzelf moeten afvragen: breiden de bedrijfsactiviteiten zich sneller uit dan de mogelijkheid om te investeren in meer mensen en betere technologie? (Simons, 1999)

2.2.3.1.7 Single Point of Failure

Werknemers die veel weten over processen, hulpmiddelen, functies en relaties zijn soms moeilijk te vinden en te behouden. Dit komt omdat het gaat om menselijke kennis. Als je weet welke werknemers belangrijke kennis hebben, voorkom je dat deze kennis verloren gaat als ze met pensioen gaan of weggaan bij het bedrijf. Duidelijke functiebeschrijvingen, trainen van vervangers voor werknemers kunnen helpen om dit probleem te verminderen en het auditproces te ondersteunen. Vervangers moeten worden gevraagd naar hun kennis van processen om kennisgaten te vinden. Extra training kan helpen om deze gaten op te vullen. Belangrijke informatie zoals wachtwoorden, rekeningnummers, procedures, werkstappen en contactnummers moeten veilig worden opgeslagen en gemakkelijk toegankelijk zijn in geval van nood. Als er geen goede vervangers zijn, als functiebeschrijvingen niet duidelijk zijn of als unieke kennis niet is vastgelegd, kan dit een probleem zijn voor het bedrijf. (Bryant, 2013)

2.2.4 COSO-stap 4: Risicobeoordeling

In deze fase zijn de hiervoor genoemde gebeurtenissen die een risico vormen voor de onderneming beoordeeld op hun waarschijnlijkheid en de impact die ze hebben op de organisatie en/of afdeling. Beide aspecten worden beoordeeld op een schaal van “heel laag” naar “heel hoog” en worden daarna met elkaar vermenigvuldigd ($\text{Kans} * \text{Impact} = \text{Risicoindex}$). Het getal wat hier uitkomt heeft geen andere functie dan de risico's op volgorde van prioriteit zetten.

De risicomatrix staat in Figuur 2-2. De “kans”-schaal is lineair omdat de meeste mensen zo denken over waarschijnlijkheid, in blokken zoals <20%, 20-40%, 40-60%, 60-80%, >80%. De “impact”-schaal is daarentegen niet-lineair omdat impact belangrijker wordt gezien dan kans. Zo wordt op een hele lage kans met een hele hoge impact ($K1 * I8$, bijvoorbeeld de watersnoodramp) een 8 gescoord en op een hele hoge kans en een hele lage impact ($K9 * I0,5$, bijvoorbeeld een regenbui) een 4,5. (Hillson, SCORING SCHEMES FOR PRIORITISING PROJECT RISKS, 2018)

			Kans				
			Wegings factor	1	3	5	7
		Kwalitatieve score	Heel laag 0%-20%	Laag 20%-40%	d 40%-60%	Hoog 60%-80%	80%-100%
Impact	0,5	Heel laag	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5
	1	Laag	1,0	3,0	5,0	7,0	9,0
	2	Gemiddeld	2,0	6,0	10,0	14,0	18,0
	4	Hoog	4,0	12,0	20,0	28,0	36,0
	8	Heel hoog	8,0	24,0	40,0	56,0	72,0

Figuur 2-2 Risicomatrix

2.2.5 COSO-stap 5: Het vaststellen van een passende reactie

Afhankelijk van de uitkomst van de risicobeoordeling kan een geschikte manier gevonden worden om met het risico om te gaan. Er zijn vier opties: het risico ontwijken, het risico aanvaarden, het risico verminderen of het risico delen. Op basis van de beoordeling van de risico's in fase 4 is een bijpassende reactie geformuleerd. Hierbij wordt onderscheid tussen 4 reacties gemaakt:

- **Vermijden**
Dit gebeurt wanneer een risico ver buiten de risicoacceptatie van de onderneming ligt en het een enorme impact heeft op de organisatie wanneer het zich voordoet. Zo kan een bedrijf bijvoorbeeld te kwetsbaar in een markt worden en besluiten in die markt te stoppen met zijn bedrijfsactiviteiten.
- **Accepteren**
Dit gebeurt wanneer een risico een lage score heeft. Het gaat waarschijnlijk meer geld en moeite kosten om het risico aan te pakken dan dat het geld en moeite kost wanneer het risico zich wel voordoet.
- **Verminderen**
Dit gebeurt wanneer een risico een wel een redelijke impact heeft voor een bedrijf maar dat er wel iets aan gedaan kan worden. Een voorbeeld hiervan is een lening met variabele rente omzetten naar vaste rente. Hiermee wordt het risico van rentestijging verminderd.
- **Delen**
Het delen van risico's gebeurt wanneer een risico wel een redelijke impact heeft maar als er niet zo veel aan gedaan kan worden en de kans altijd aanwezig blijft. Vaak wordt een risico gedeeld door een verzekering af te sluiten maar ook het gebruik van bijvoorbeeld opties is een manier van risico delen. (Hillson, Effective strategies for exploiting opportunities, 2001)

Deze fase is toegepast door de risico's op de risicomatrix te vergelijken met de eerder vastgestelde risicoacceptatiegraad. Hierna is bij het betreffende risico een risicoreactie toegewezen.

2.2.6 COSO-stap 6, 7 en 8

De fases **Beheersingsactiviteiten**, **Informatie en Communicatie** en **Monitoring** worden summier besproken in de Aanbeveling omdat het eigenlijk buiten de onderzoeksgrenzen valt.

2.3 Indeling

De COSO-fases zijn behandeld in de volgende deelvragen:

Inleiding

COSO-fase 1 en 2: Interne omgeving en het vaststellen van doelen.

Omdat deze fases geen antwoord geven op de hoofdvraag zijn deze behandeld in de inleiding.

Deelvraag 1: Welke risico's komen voort uit de gestelde doelstellingen van de Afdeling DV op korte termijn?

COSO-fase 3: Identificatie van risico's

Opgesplitst per deelonderwerp:

- Marketing
- Inkoop
- Logistiek
- IT
- Personeel
- Verkoop

Deelvraag 2: Wat zijn de belangrijkste risico's van de Afdeling DV op korte termijn?

COSO-fase 4: Risicobeoordeling.

Deelvraag 3: Op welke manier kunnen de belangrijkste risico's op korte termijn van de Afdeling DV worden beheerst?

COSO-fase 5: Het vaststellen van een passende reactie.

3 Onderzoeksoopzet

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de onderzoeksvraag beantwoord is, welke methoden en technieken zijn gebruikt en hoe de data verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd zijn. Ook wordt beschreven hoe de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek gewaarborgd is.

3.1 Dataverzameling en -analyse

Tabel 2 Dataverzamelingsmatrix

Deelvraag	Deskresearch	Fieldresearch
Deelvraag 1	X	X
Deelvraag 2		X
Deelvraag 3		X

Voor de opzet van dit onderzoek is het boek “Praktijkgericht onderzoek in bedrijf” van Jan Leen en Jef Mertens gebruikt. Aangezien het onderzoek een open vraag heeft en het doel is om nieuwe ideeën te ontwikkelen heeft het vooral een kwalitatieve aard (Leen & Mertens, 2019). Er is grotendeels gebruik gemaakt van kwalitatieve methoden van onderzoek. Een beperkt deel is echter van kwantitatieve aard. Het is een exploratief onderzoek worden omdat geen voorgaand onderzoek van toepassing is en het een volledig opzichzelfstaand onderzoek is.

3.1.1 Deskresearch

Tabel 3 Overzicht deskresearch

Deelvraag	Kwantitatief	Kwalitatief
Deelvraag 1		X

Soms is het niet nodig om nieuwe informatie te verzamelen. Sommige vragen zijn te beantwoorden met gegevens die al bestaan. Met deskresearch of “bureauonderzoek” wordt gebruik gemaakt van deze (secundaire) gegevens. Bij deskresearch is een methode van onderzoek waarbij de onderzoeker het “veld” niet in hoeft. Voorbeelden van gegevens die bij deskresearch gebruikt worden zijn: bedrijfsgegevens, bestaande onderzoeken, informatie van het internet. (Krul, 2014)

Nadelen van deskresearch zijn:

- **Beperkte controle:** Omdat de data al bestaat heeft de onderzoeker geen controle over hoe de gegevens zijn verzameld en geanalyseerd. Hierdoor kan aan de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de gegevens worden getwijfeld.
- **Verouderde informatie:** De informatie die beschikbaar is via deskresearch kan soms verouderd zijn. Hierdoor kan het moeilijk zijn om relevante en actuele informatie te vinden.
- **Beperkte focus:** Deskresearch kan soms beperkt zijn in het oplossen van specifieke onderzoeksvragen omdat de beschikbare informatiebronnen mogelijk niet alle onderdelen van het onderwerp behandelen.
- **Geen interactie met respondenten:** Deskresearch biedt geen mogelijkheid direct te communiceren met de respondenten of om gerichte vragen te stellen.

Voordelen van deskresearch zijn:

- **Kostenbesparend:** Deskresearch is over het algemeen goedkoper dan het uitvoeren van veldonderzoek. Dit komt omdat de informatie al beschikbaar is en er vaak geen of relatief weinig kosten zijn voor het verzamelen van de gegevens.
- **Tijdsefficiënt:** Deskresearch is vaak sneller dan veldonderzoek omdat de informatie al beschikbaar is en geen tijd wordt verspild aan het verzamelen van nieuwe gegevens.

- **Makkelijk toegankelijk:** De bronnen die nodig zijn voor deskresearch zijn meestal eenvoudig bereikbaar en beschikbaar in online databases en andere openbare bronnen.
- **Informatie van hoge kwaliteit:** Omdat de informatie die wordt verzameld al bestaat, is deze meestal van hoge kwaliteit en betrouwbaarheid (Grit & Julsing, 2021).

Deskresearch is alleen bij de eerste deelvraag gebruikt. Bij de eerste deelvraag is gebruik gemaakt van vergelijkbare risico's die in de literatuur zijn gevonden en welke stappen daar zijn genomen, deze informatie is meegenomen in de uiteindelijke aanbeveling die gedaan is.

3.1.2 Fieldresearch

Tabel 4 Overzicht Fieldresearch

Deelvraag	Semigestructureerd interview	Observatie	Enquête
Deelvraag 1	X	X	
Deelvraag 2			X
Deelvraag 3	X		

Bij fieldresearch of "veldonderzoek" gaat de onderzoeker, in tegenstelling tot deskresearch, het veld in om gegevens te verzamelen. Met veldonderzoek worden primaire gegevens verzameld.

Voorbeelden van fieldresearch zijn: interviews, enquêtes, observaties, focusgroepen en experimenten.

Nadelen van fieldresearch zijn:

- **Kosten:** Fieldresearch kan duur zijn, vooral als het gaat om het reizen naar afgelegen gebieden. De kosten van vervoer, verblijf en voedsel kunnen snel oplopen.
- **Tijdrovend:** Fieldresearch kan veel tijd in beslag nemen. Het kan lang duren om toestemming te krijgen om onderzoek te doen in bepaalde gebieden en het kan ook lang duren om gegevens te verzamelen en te analyseren.
- **Betrouwbaarheid:** Fieldresearch kan soms leiden tot onbetrouwbare gegevens door onvoorziene omstandigheden invloed hebben op de onderzoeksresultaten.
- **Subjectiviteit:** Fieldresearch kan leiden tot subjectieve resultaten door de persoonlijke interpretatie van de onderzoeker. Dit kan de betrouwbaarheid van het onderzoek negatief beïnvloeden.

Voordelen van fieldresearch zijn:

- **Echte context:** Fieldresearch geeft onderzoekers de mogelijkheid om gegevens te verzamelen in de echte context waarin het onderwerp van de studie zich afspeelt. Dit geeft een duidelijkere kijk op het onderwerp.
- **Flexibiliteit:** Fieldresearch geeft flexibiliteit bij het verzamelen van gegevens. Onderzoekers kunnen de methoden en technieken gebruiken die het beste passen bij de onderzoeksvraag en de omstandigheden in het veld.
- **Nieuwe ontdekkingen:** Fieldresearch geeft de mogelijkheid om nieuwe ontdekkingen te doen en onverwachte patronen te ontdekken. Hierdoor kunnen nieuwe ideeën en theorieën ontstaan.
- **Sociale interactie:** Fieldresearch biedt ook de kans om te communiceren met de mensen die betrokken zijn bij het onderwerp van de studie. Dit kan belangrijk zijn voor het begrijpen van culturele en sociale perspectieven (Grit & Julsing, 2021).

3.1.2.1 Interview (kwalitatief)

Een fieldresearchmethode die gebruikt is, is het semigestructureerde interview. Een semigestructureerd interview is een interviewtechniek die geen specifiek format volgt. De

onderzoeker bedenkt bijvoorbeeld een algemene lijst met vragen die hij tijdens het interview wil stellen, maar gaat niet zomaar de lijst af. Doormiddel van deze interviews zijn de kwalitatieve gegevens die nodig zijn voor het onderzoek boven water gekomen. Deze methode is bij elke deelvraag gebruikt om informatie te vergaren van de stakeholders van het onderzoek. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews in plaats van (on)gestructureerde interviews. Dit is gedaan omdat semigestructureerde interviews wel gericht zijn op de informatie die benodigd is maar wel ruimte geeft voor doorvragen bij onduidelijke of oppervlakkige antwoorden (surveymonkey, 2022). Ook is een semigestructureerd interview een goede manier om ervaringen en meningen van de geïnterviewden over complexe en soms gevoelige kwesties te krijgen (Barriball & While, 1994).

Voor het onderzoek zijn de medewerkers (zie Tabel 5) die te maken hebben met de Afdeling DV geïnterviewd, dit is de gehele populatie van het onderzoek. In verband met privacy worden alleen de functies van de respondenten benoemd. Deze personen zijn persoonlijk benaderd waarna een interview is ingepland op een moment dat het de interviewer en de medewerker goed uitkwam, dit was doorgaans tijdens kantoortijden (maandag tot en met vrijdag tussen 08:00 en 16:30). De interviewer heeft minimaal 24 uur voor het interview een overzicht van de algemene vragen inclusief een begrippenlijst naar de geïnterviewde gestuurd via e-mail zodat deze zich goed kon voorbereiden en de tijd efficiënt benut werd. Voorafgaand aan het interview is door de interviewer gevraagd worden of er nog vragen zijn over het overzicht met het doel de validiteit te waarborgen. Ook heeft de interviewer gevraagd of de audio van het gesprek opgenomen mag worden zodat de interviewer zich volledig kan focussen op het interview en (bijna) geen notities hoefde op te schrijven.

Tabel 5 Overzicht interviewschema [ORGANISATIE]

Benaming verslag	Functie
Commercieel Manager (CM)	Commercieel Manager
Medewerker E-commerce (ME)	Medewerker E-commerce
Medewerker Magazijn (MM)	Medewerker Magazijn
Uitvoerder Service & Onderhoud (USO)	Uitvoerder Service & Onderhoud
Online Marketeer/PO ERP (OM)	Online Marketeer/PO ERP

Naast de medewerkers van [ORGANISATIE] is een expert uit het vakgebied van risicomanagement benaderd. Deze expert heeft een eigen bedrijf waarmee ze bij andere organisaties onderzoek doet naar risico's die kunnen leiden tot financiële schade, gevaar voor de continuïteit van (productie)processen of reputatieschade. [BRON] Deze expert is gevraagd naar haar ervaringen met soortgelijke situaties en welke risicofactoren zij tegenkwam. Verder is gevraagd waar op gelet moet worden tijdens het onderzoek en of er nog adviezen zijn. Het interviewschema staat in Bijlage 3 en de codering staat in Bijlage 9.

Na de interviews zijn de opname getranscribeerd. Er zijn 3 vormen van transcriberen:

- **Woordelijk transcriberen**
Hierbij wordt alles opgeschreven wat wordt gezegd met uitzondering van aarzelingen, stopwoordjes en stotteren. Ook wordt interpunctie toegevoegd. Bij deze methode wordt gemeten wat iemand zegt en niet hoe iemand iets zegt.
- **Letterlijk transcriberen**
Hierbij wordt alles letterlijk uitgeschreven. Hieronder vallen ook dialect, stotteren, stopwoordjes en aarzelingen. Ook dingen als "uh" worden toegevoegd. Bij deze methode wordt niet alleen gemeten wat iemand zegt maar ook hoe iemand iets zegt.

- **Samenvattend transcriberen**

Hierbij wordt het interview samengevat en lijkt het op notuleren. Hierdoor wordt veel tijd bespaard voor de onderzoeker maar ook voor de lezer. Door het interview samen te vatten moet veel geïnterpreteerd worden door de onderzoeker waardoor de objectiviteit daalt (Smits, 2019).

In verband met vertrouwelijkheid zijn de transcripties van de interviews in een apart bestand opgenomen. De coderingen zijn wel beschikbaar in de bijlagen (Bijlage 5 t/m 9). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van woordelijk transcriberen, het maakt namelijk voor het onderzoek niet uit hoe iemand iets zegt maar alleen wat iemand zegt. Het transcriberen is gedaan met de transcribeertool van Microsoft Word Online. Deze tool is niet 100% accuraat waardoor de transcripties naderhand nog zijn nagelopen om te controleren of alles klopt. Nadat het interview getranscribeerd is, is het gecodeerd. Coderen heeft drie functies:

- Het 'ontginnen' van het onderzoeksveld
- Categoriëring en begripsvorming
- Reconstrueren en integreren van kerncategorieën in relatie tot de onderzoeksvragen. (Leen & Mertens, 2019)

Doormiddel van het coderen is geanalyseerd welke risico's volgens het personeel aanwezig zijn. De risico's zijn gecategoriseerd naar de plek waar ze voor komen tijdens het interview zoals in Tabel 6. Daarna zijn alle risico's die op hetzelfde neerkwamen met elkaar gebundeld en is geteld hoe vaak ze voor kwamen (zie Tabel 21).

Tabel 6 Coderingsschema

Code	Afkorting	Betekenis
IT-Risico	IT1	Een risico genoemd in het IT-gedeelte van het interview
Marketing	MKT1	Een risico genoemd in het marketinggedeelte van het interview
Inkoop	PCH1	Een risico genoemd in het inkoopgedeelte van het interview
Logistiek	LOG1	Een risico genoemd in het logistiekgedeelte van het interview
Verkoop	SLS1	Een risico genoemd in het verkoopgedeelte van het interview
Personeel	HR1	Een risico genoemd in het personeelsgedeelte van het interview

3.1.2.2 *Observatie (kwalitatief)*

Observeren is een methode waarbij de onderzoeker gedrag, gebeurtenissen of situaties systematisch en objectief bestudeert. Er zijn vier soorten observatie die onderscheiden worden:

- **Participerende** en niet-participerende observatie
Wanneer de observeerder wel of niet deelneemt aan de geobserveerde activiteit.
- **Openlijke** en verborgen observatie
Wanneer de deelnemers wel of niet op de hoogte zijn dat de observatie plaatsvindt
- **Directe** en indirecte observatie
Wanneer wel of geen tussenkomst van apparatuur is.
- **Ongestructureerde** en gestructureerde observatie
Wanneer wel of geen gestructureerd plan van tevoren wordt gemaakt (Leen & Mertens, 2019).

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van participerende openlijke directe ongestructureerde observatie. De observeerder heeft meegedaan aan het proces om inzicht te krijgen van hoe het proces verloopt. Ook heeft de observeerder hierbij aantekeningen gemaakt van processtappen die mogelijke risico's kunnen vormen. Het doel van deze methode is om het proces van de Afdeling DV in kaart te brengen en te kijken of op voorhand risico's geïdentificeerd kunnen worden. Tijdens het onderzoek is duidelijk geworden dat de observatie geen toevoeging gaf aan de al opgehaalde resultaten van de interviews.

3.1.2.3 Enquête (kwantitatief)

Nadat de risico's waren geïdentificeerd zijn ze beoordeeld op hun kans en hun impact. Voor de risicobeoordeling van de geïdentificeerde risico's is gebruik gemaakt van enquêtes. Alle geïnterviewden van [ORGANISATIE] (zie Tabel 5) hebben een vragenlijst gekregen waar ze de risico's hebben beoordeeld op de kans en de impact van het betreffende risico (zie Figuur 3-1). De antwoorden zijn op een Likertschaal ingevuld waardoor ze een score hebben gekregen op de kans en op de impact. Het product van de kans en de impact is de risico index van het risico. Elke waarde die de risico index aan kan nemen heeft een plek op de risicomatrix (zie Figuur 2-2). Een nadeel van de Likertschaal is dat de verschillende niveaus subjectief zijn en afhankelijk zijn van de interpretatie van de deelnemer. Hierdoor zijn de begrippen die gebruikt worden in de enquête van tevoren goed gedefinieerd (Leen & Mertens, 2019). De enquête is gemaakt met Microsoft Forms. De plaats van het risico op de risicomatrix zal worden bepaald doormiddel van de mediaan.

Deze methode is gebruikt bij deelvraag 2.

1. Wat denk je dat de kans en de impact is van risico X op doelstelling Y? *

	Heel laag	Laag	Neutraal	Hoog	Heel hoog	N.V.T.
Kans	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Impact	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Figuur 3-1 Voorbeeld enquêtevraag

3.2 Kwaliteit van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek besproken. Er wordt ingegaan op twee belangrijke aspecten van kwaliteit: betrouwbaarheid en validiteit.

3.2.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid in onderzoek betekent dat de resultaten van het onderzoek onder verschillende omstandigheden en op verschillende tijdstippen vergelijkbaar zijn. Dit is gedaan door zorgvuldig te werk te gaan bij het kiezen van een onderzoeksmethode en het verzamelen en analyseren van gegevens. Het doel is om willekeurige factoren te vermijden en ervoor te zorgen dat de resultaten betrouwbaar zijn en niet afhankelijk zijn van toeval. (Leen & Mertens, 2019)

3.2.1.1 Triangulatie

Triangulatief onderzoek betekent dat informatie op meer dan een manier wordt verzameld. Om de betrouwbaarheid te verhogen is ook in dit onderzoek op meer dan een manier informatie verzameld. Dit is gedaan doormiddel van interviews, enquêtes, observatie in combinatie met deskresearch.

3.2.1.2 Transcripties

Om de betrouwbaarheid te verhogen zijn de transcripties van het interview in de bijlagen van het verslag gezet (deze zijn in verband met privacy in een apart bestand bijgevoegd). Hierdoor kan precies herleid worden waar de analyse en de resultaten van het onderzoek vandaan komen. Verder is bij de interviews genoeg tijd uitgetrokken en hebben ze plaatsgenomen in een rustige vergaderruimte.

3.2.2 Validiteit

Validiteit gaat over het selecteren van de juiste indicatoren om te onderzoeken en of deze representatief zijn voor het onderwerp of begrip dat wordt onderzocht. Dit is gerelateerd aan de factoren of variabelen in het onderzoek. In het boek "Praktijkgericht onderzoek in bedrijf" wordt validiteit afgebakend tot interne validiteit en constructvaliditeit (ook wel begripsvaliditeit genoemd). Interne validiteit gaat over het vermijden van verkeerde verbanden en constructvaliditeit gaat over het meten van wat gemeten moet worden, waarbij operationalisering een belangrijke rol speelt (Leen & Mertens, 2019). Omdat dit onderzoek specifiek over [ORGANISATIE] en zijn situatie met betrekking tot de Afdeling DV gaat, is de externe validiteit niet relevant en is deze buiten beschouwing gelaten.

3.2.2.1 Interne validiteit

Interne validiteit is de mate waarin de resultaten van een onderzoek betrouwbaar zijn en de conclusies die getrokken worden gebaseerd zijn op de dingen die onderzocht worden. Met andere woorden, het gaat erom of de gevonden resultaten ook echt verklaard kunnen worden door de onderzochte factoren en niet door andere factoren of toevalligheden. (Shadish et al., 2002)

Er zijn een aantal biases (vooroordeel of neiging) die zich voor kunnen doen en die de interne validiteit verminderen. Tijdens het onderzoek wordt zoveel mogelijk geprobeerd om deze effecten te verminderen.

- **Acquiescent bias**

Dit betekent dat sommige mensen de neiging hebben om het eens te zijn met wat ze denken dat de onderzoeker wil, zelfs als ze het er eigenlijk niet mee eens zijn. Het kan zijn dat ze denken dat het makkelijker is om het eens te zijn dan om ruzie te maken, of dat ze denken dat de persoon die praat meer weet dan de respondent zelf. Dit kan leiden tot onnauwkeurige of misleidende antwoorden in enquêtes (Graeff, 2005).

Dit is zoveel mogelijk tegengegaan door de vragen afwisselend positief en negatief te stellen tijdens de enquêtes.

- **Social desirability bias**

Dit betekent dat mensen zichzelf positiever voorstellen dan ze in werkelijkheid zijn om zichzelf beter te laten lijken aan anderen. Dit kan gebeuren wanneer mensen zich beoordeeld voelen of wanneer ze denken dat hun antwoorden gevolgen kunnen hebben. Mensen willen graag een goede indruk maken op anderen en daarom kunnen ze soms hun antwoorden aanpassen om sociaal wenselijk over te komen. Dit kan van invloed zijn op het onderzoek omdat de antwoorden mogelijk niet helemaal eerlijk zijn. (Nederhof, 1985)

Om dit effect te beperken is in het begin van alle interviews aangegeven dat de onderzoeker volledig onafhankelijk is. Ook is de mogelijkheid tot volledig anoniem antwoorden gegeven.

3.2.2.2 Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit wordt gebruikt om te bepalen hoe goed een onderzoek meet wat hij zou moeten meten. Dit wordt gedaan door te operationaliseren zodat het duidelijk is wat gemeten wordt en waarom. Ook zijn de begrippen van het onderzoek uitgelegd in de begrippenlijst. De begrippen die gebruikt zijn tijdens de interviews en enquêtes zijn van tevoren naar de respondent verstuurd zodat het voor iedereen duidelijk is wat waarmee wordt bedoeld.

3.3 Operationalisatie

Tabel 7 Operationalisatie schema

Concept	Dimensie	Aspect	Vragen
1 De interne omgeving	Risico management beleid	Het huidige risicomanagementbeleid	- Wordt nu iets gedaan aan risicomanagement? - Wat is het huidige risicomanagementbeleid?
	Risico acceptatie graad	Kans	Wanneer: - Accepteren? - Vermijden? - Verminderen? - Delen?
		Impact	Wanneer: - Accepteren? - Vermijden? - Verminderen? - Delen?
2 Identificatie van risico's (Per onderdeel)	Risico		Welke risico's
3 Risicobeoordeling (Per onderdeel)	Risicomatrix	Kans	- Wat is volgens jou de kans van het risico? (1-5)
		Impact	- Wat is volgens jou de impact van het risico? (1-5)

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. De resultaten zijn gebaseerd op de data die verzameld zijn met behulp van de enquête en de interviews. De resultaten zijn ingedeeld aan de hand van de deelvragen (zie 1.2.2).

4.1 Welke risico's komen voort uit de gestelde doelstellingen van de Afdeling DV op korte termijn?

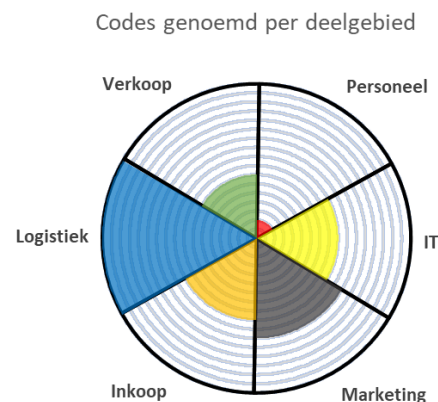
Aan de hand van de gecodeerde semigestructureerde interviews (zie bijlage 5 tot en met 8) zijn de risico's geïdentificeerd en ingedeeld over de deelgebieden waarin ze tijdens het interview zijn genoemd. In Figuur 4-1 staat een weergave van het aantal codes per deelgebied die zijn genoemd tijdens de interviews. De tabellarische weergave staat in Bijlage 12: Samengevat Codeerschema.

In Figuur 4-1 is te zien dat veruit de meeste risico's worden genoemd tijdens het logistieke topic van de interviews. Dit betekent echter niet dat dit uitsluitend logistieke risico's zijn.

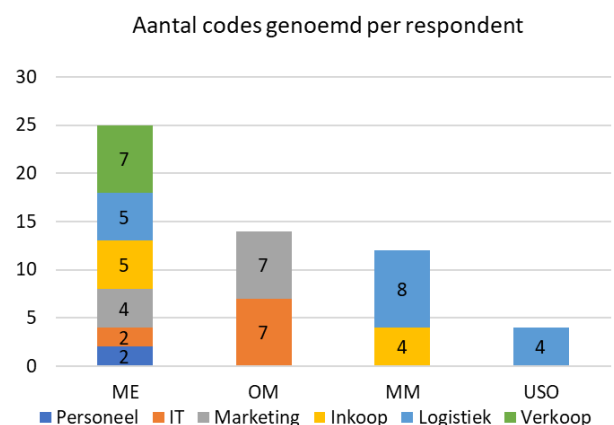
In Figuur 4-2 staan het aantal genoemde codes per respondent. Zoals te zien is heeft de Medewerker E-commerce de meeste codes (in aantallen en variatie) aangegeven van de respondenten. Dat is ook niet onverwacht omdat ME de officiële leiding heeft van de Afdeling DV en de afdeling dus overziet.

In de volgende subparagrafen worden de risico's die zijn afgeleid uit de codering van de interviews beknopt uitgelegd. Ze staan in een willekeurige volgorde.

Ter verduidelijking: De codes van de risico's verwijzen alleen naar de plek waar ze zijn genoemd in het interview. Zo heeft PCH8 de code PCH omdat het voorkwam in het interview tijdens het inkoopgedeelte maar heeft het ook betrekking op logistiek.



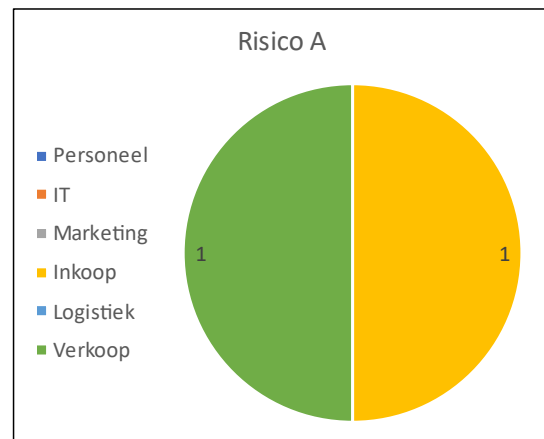
Figuur 4-1 Codes genoemd per deelgebied



Figuur 4-2 Aantal codes genoemd per respondent

4.1.1 Risico A Problemen met kostenbeheer en prijsstelling

Een risico dat de Afdeling DV kan ervaren zijn problemen met kostenbeheer en prijsstelling. Tijdens de interviews werd aangegeven dat dit komt door stijgende kosten. Zo worden de transportkosten hoger (PCH2). Ook worden de prijzen van de artikelen steeds weer verhoogd (SLS3). Uiteindelijk worden deze prijzen (gedeeltelijk) doorberekend aan de klant maar deze prijzen moeten handmatig aangepast worden. Wanneer de Afdeling DV dus een mail krijgt van, laten we zeggen, Schüco dat alle Schüco producten duurder worden met 10% moet de Afdeling DV misschien van wel 300 producten de prijs handmatig aanpassen.

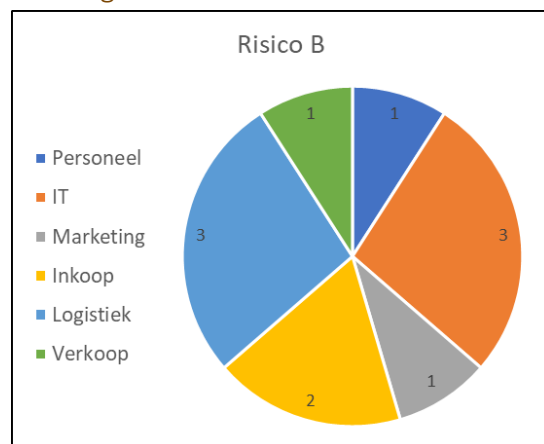


Figuur 4-3 Verdeling codes risico A

4.1.2 Risico B Zwakke punten in middelen en ontwikkeling

Een van de risico's die de Afdeling DV kan tegenkomen is zwakke punten in middelen en ontwikkeling. Dit zijn eigenlijk twee risico's maar zijn samengevoegd omdat ze onderling veel samenhang hebben. Dit risico betekent dat de afdeling niet over voldoende financiële, technische of menselijke middelen beschikt om de afdeling DV te onderhouden, te verbeteren of uit te breiden. Tijdens de interviews werd aangegeven dat dit vooral is terug te zien in:

- Drukke in het magazijn (LOG1, LOG16, LOG17)
- Drukke op het kantoor (SLS6)
- Assortiment te klein (MKT7)
- Capaciteitstekort (IT1, IT5, IT6)
- Tekort aan autonomie (HR1)

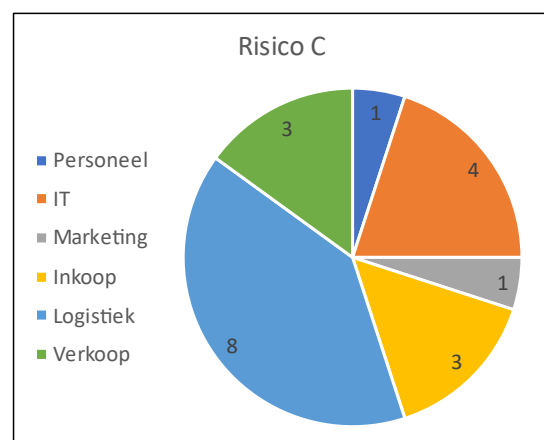


Figuur 4-4 Verdeling codes risico B

4.1.3 Risico C Tekort aan personeel

Nog een risico waar de afdeling mee te maken kan krijgen is personeelstekort. Dit houdt in dat er niet genoeg gekwalificeerde medewerkers beschikbaar zijn om de taken en verantwoordelijkheden van de afdeling uit te voeren. Dit heeft verschillende gevolgen voor de Afdeling DV, zoals een lagere kwaliteit van de dienstverlening, een langere levertijd, een hogere werkdruk, een lagere klanttevredenheid, een lagere omzet en winst of een verlies van concurrentievoordeel. Dit zijn allemaal factoren die de prestaties en de continuïteit van de Afdeling DV kunnen bedreigen. Dit is volgens de respondenten terug te zien in de volgende punten:

- Hoge werkdruk (PCH6, PCH7, PCH8, LOG1, LOG4, LOG5, HR2, IT8, LOG12, LOG13, LOG15)



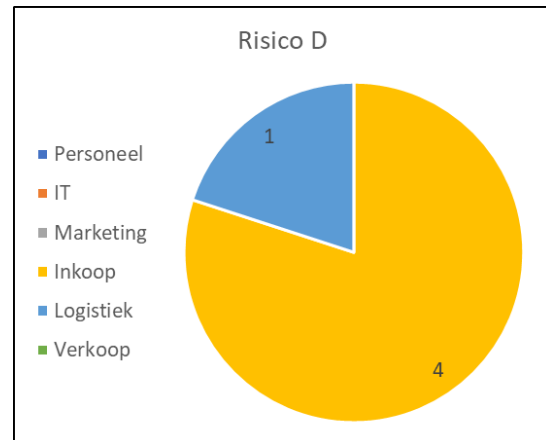
Figuur 4-5 Verdeling codes risico C

- Opleiden kost veel tijd (SLS2, SLS5)
- Te weinig tijd voor overige werkzaamheden (SLS4, MKT10, LOG16, LOG17)
- ME en OM zijn Single Points of Failure (IT3, IT4, IT9)

4.1.4 Risico D Problemen bij het uitvoeren van klantleveringen

Nog een risico waar de Afdeling DV mee te maken heeft, is problemen bij het uitvoeren van klantleveringen. Dit kan leiden tot ontevreden klanten, verlies van omzet en reputatieschade. Het probleem bij klantleveringen heeft verschillende symptomen:

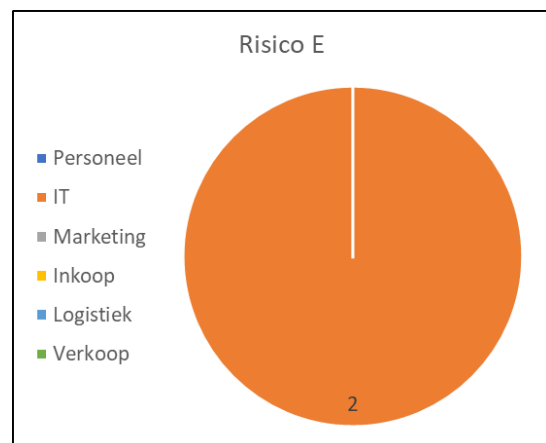
- Pakketjes worden naar de verkeerde klant gestuurd (LOG2)
- Lange levertijden door logistieke problemen (PCH3, PCH9, CM7)
- Slechte communicatie van de huidige levertijden naar de klanten toe (PCH5)
- Producten worden besteld die niet leverbaar zijn of niet voldoen aan de eisen (PCH4)



Figuur 4-6 Verdeling codes risico D

4.1.5 Risico E Cybersecurity

Een van de risico's waar de Afdeling DV mee te maken heeft, is cybersecurity. Dit houdt in dat de gegevens en systemen van de afdeling kwetsbaar kunnen zijn voor aanvallen van hackers of andere kwaadwillende partijen. Een mogelijke oorzaak van dit risico is dat de systemen verouderd zijn en niet voldoen aan de huidige beveiligingsnormen (IT1). Een andere mogelijke oorzaak is dat de website beheerder niet op de hoogte is van de beste praktijken om de website te beschermen tegen cyberdreigingen (IT7). Dit kan leiden tot datalekken, malware-infecties, ransomware-aanvallen of andere schade aan de reputatie en bedrijfsvoering.

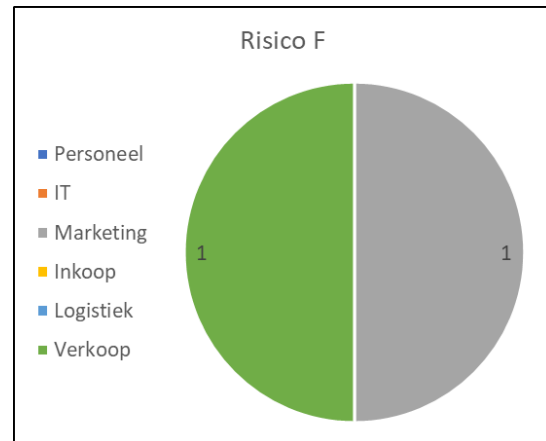


Figuur 4-7 Verdeling codes risico E

4.1.6 Risico F Ontbreken van standaardisatie

Een ander risico dat de Afdeling DV loopt, is het ontbreken van standaardisatie. Dit betekent dat er geen eenduidige manier is om de werkzaamheden uit te voeren, te controleren en te documenteren. Dit kan leiden tot fouten, onduidelijkheden, vertragingen en klachten. Dit risico is terug te zien in het:

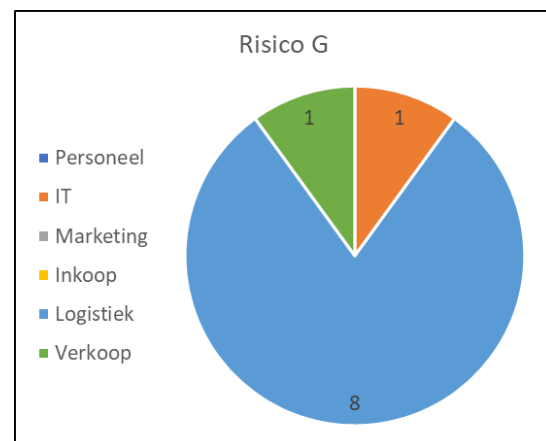
- Ontbreken van werkinstructies (SLS7)
- Ontbreken van controlemechanismen (MKT4)
- Ontbreken van vaste procedures (PCH9)



Figuur 4-8 Verdeling codes risico F

4.1.7 Risico G Ontbreken van automatisering

Het laatste mogelijke risico voor de Afdeling DV is het ontbreken van automatisering. Automatisering kan helpen om processen te versnellen, te vereenvoudigen en te verbeteren. Het ontbreken van automatisering leidt tot hogere foutmarges (LOG3, LOG10, LOG12) en meer werk voor de medewerkers (SLS1, LOG6, LOG8, LOG9, LOG11, LOG15, PCH1, IT2). Dit kan de kwaliteit van de dienstverlening en de klanttevredenheid negatief beïnvloeden. Ook kan het ontbreken van automatisering de kosten verhogen en de efficiëntie verlagen.



Figuur 4-9 Verdeling codes risico G

4.1.8 Deelconclusie deelvraag 1

De risico's die voortkomen uit de gestelde doelstellingen van de Afdeling DV op korte termijn zijn:

Tabel 8 Geïdentificeerde risico's

Naam	Risico
Risico A	Problemen met kostenbeheer en prijsstelling
Risico B	Zwakke punten in middelen en ontwikkeling
Risico C	Tekort aan personeel
Risico D	Problemen bij het uitvoeren van klantleveringen
Risico E	Cybersecurity
Risico F	Ontbreken van standaardisatie
Risico G	Ontbreken van automatisering

4.2 Wat zijn de belangrijkste risico's van de Afdeling DV op korte termijn?

Voor de prioritering van de geïdentificeerde risico's uit deelvraag 1 is een enquête uitgezet om de beoordeling van alle betrokken medewerkers over de risico's te weten te komen. De respondenten hebben van elk risico de kans en de impact beoordeeld. De uitslag van deze enquête staat in Bijlage 13. Met behulp van Bijlage 13 is in Tabel 9 de risico index van elk risico berekend. De risico index van de top 5 risico's zijn even hoog. De top vijf met de hoogste risico index hebben dezelfde waarden (28). Deze zijn dus qua prioriteit niet te onderscheiden door de risico index. Om toch tot een prioritering te komen is de uitkomst van de enquête van ME gebruikt. ME heeft van de Afdeling DV de meeste kennis en is dus een betrouwbare maatstaf hiervoor.

Tabel 9 Risico prioritering

Naam	Risico index	Prioritering (aflopend)
Risico G Ontbreken van automatisering	28	Risico 1
Risico D Problemen bij het uitvoeren van klantleveringen	28	Risico 2
Risico A Problemen met kostenbeheer en prijsstelling	28	Risico 3
Risico F Ontbreken van standaardisatie	28	Risico 4
Risico C Tekort aan personeel	28	Risico 5
Risico E Cybersecurity	24	Risico 6
Risico B Zwakke punten in middelen en ontwikkeling	10	Risico 7

4.3 Op welke manier kunnen de belangrijkste risico's op korte termijn van de Afdeling DV worden beheerst?

4.3.1 Risicoreacties op de risicomatrix

Voor de indeling van de risico's op de risicomatrix is de Commercieel Manager van [ORGANISATIE] geïnterviewd. Alleen de Commercieel Manager is geïnterviewd omdat hij op tactisch niveau het beleid bepaald, waar risicobereidheid ook onder valt. Hij heeft een aantal voorbeelden van risico's en hun kans en impact genoemd en hierbij de door [ORGANISATIE] gebruikte reacties gekoppeld (zie Tabel 10 voor de uitwerking en Bijlage 10 voor het coderingsschema). Deze risicoreacties staan niet vast maar zijn meer een richtlijn. Naar aanleiding van dit interview is de risicomatrix met de bijpassende reacties ingevuld (zie Figuur 4-10).

Tabel 10 Risicoacceptatie Commercieel Manager voorbeelden

Kans	Impact	Risicoreactie	Code
Heel hoog	Heel laag	Accepteren	CM3
Gemiddeld	Laag	Verminderen	CM4, CM5
Heel laag	Heel hoog	Verzekeren	CM6
Gemiddeld	Laag	Accepteren	CM7
Gemiddeld	Laag	Verminderen	CM8, CM9

		Kans				
		Heel laag 0%-20%	Laag 20%-40%	Gemiddeld 40%-60%	Hoog 60%-80%	Heel hoog 80%-100%
Impact	Heel laag	Accepteren 0,5	Accepteren 1,5	Accepteren 2,5	Accepteren 3,5	Accepteren 4,5
	Laag	Accepteren 1	Verminderen 3	Verminderen 5	Verminderen 7	Verminderen 9
	Gemiddeld	Accepteren 2	Verminderen 6	Verminderen 10	Vermijden 14	Vermijden 18
	Hoog	Verzekeren 4	Verzekeren 12	Vermijden 20	Vermijden 28	Vermijden 36
	Heel hoog	Verzekeren 8	Verzekeren 24	Vermijden 40	Vermijden 56	Vermijden 72

Figuur 4-10 Bepaalde risicomatrix

4.3.2 Deelconclusie deelvraag 3

Na het bepalen van de risico index van de risico's kunnen nu de passende risicoreacties bij de risico's geplaatst worden (zie Tabel 11).

Tabel 11 Overzicht risicoreacties

Naam	Reactie
Risico G Ontbreken van automatisering	Vermijden
Risico D Problemen bij het uitvoeren van klantleveringen	Vermijden
Risico A Problemen met kostenbeheer en prijsstelling	Vermijden
Risico F Ontbreken van standaardisatie	Vermijden
Risico C Tekort aan personeel	Vermijden
Risico E Cybersecurity	Verzekeren
Risico B Zwakke punten in middelen en ontwikkeling	Verminderen

5 Conclusie

Tijdens dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: Wat zijn de belangrijkste risico's op korte termijn van de Afdeling DV van [ORGANISATIE] en hoe kunnen deze worden beheerst om het doel van € 2.000.000 omzet in 2024 te behalen?

Uit de resultaten blijkt dat het ontbreken van automatisering (G) het belangrijkste risico is wat vermeden moet worden. Wanneer dit niet gebeurt zal dat het doel van 2.000.000 euro in gevaar brengen. Ook de Risico's D, A, F en C vormen een groot gevaar voor de afdeling. Deze risico's hebben veel onderlinge samenhang waardoor deze met een beperkt aantal maatregelen beheerst kunnen worden. Risico E en B hebben respectievelijk minder invloed op het behalen van de doelstelling maar zouden wel in de gaten moeten worden gehouden.

De belangrijkste risico's op korte termijn van de Afdeling DV van [ORGANISATIE] en beheersmaatregelen om het doel van € 2.000.000 omzet in 2024 te behalen zijn overzichtelijk in Tabel 12 gezet.

Tabel 12 Overzicht conclusie

Naam	Risico index	Prioritering (↓)	Reactie
Risico G Ontbreken van automatisering	28	Risico 1	Vermijden
Risico D Problemen bij het uitvoeren van klantleveringen	28	Risico 2	Vermijden
Risico A Problemen met kostenbeheer en prijsstelling	28	Risico 3	Vermijden
Risico F Ontbreken van standaardisatie	28	Risico 4	Vermijden
Risico C Tekort aan personeel	28	Risico 5	Vermijden
Risico E Cybersecurity	24	Risico 6	Verzekeren
Risico B Zwakke punten in middelen en ontwikkeling	10	Risico 7	Verminderen

6 Aanbeveling

In dit hoofdstuk wordt de belangrijkste aanbeveling gepresenteerd die voortvloeit uit de resultaten en de conclusie van het onderzoek. De aanbeveling is gericht op het implementeren van mogelijke oplossingen voor de risico's die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

6.1 Warehouse managementsoftware

Invloed op:	
Risico 1	Ontbreken van automatisering
Risico 2	Problemen bij het uitvoeren van klantleveringen
Risico 3	Problemen met kostenbeheer en prijsstelling
Risico 4	Ontbreken van standaardisatie
Risico 5	Tekort aan personeel

Door Warehouse managementsoftware (WMS) te gebruiken kunnen veel risico's aangepakt worden. Het is een software-oplossing dat helpt bij het beheren van de goederenstroom in een magazijn. Een WMS kan onder andere de locatie-indeling, de orderstroom, de voorraad en de arbeid in een magazijn optimaliseren. Een WMS kan processen automatiseren, orders verwerken, fouten verminderen, levertijden verlagen en werkdruk verlagen. Een WMS kan ook gekoppeld worden aan andere systemen zoals een ERP- of orderverwerkingssystemen. Een WMS kan verschillende voordelen hebben voor de Afdeling DV, zoals meer inzicht, efficiëntie, nauwkeurigheid en klanttevredenheid.

6.1.1 Stappenplan

De implementatie van een WMS vereist een grondige analyse van de huidige situatie en de gewenste doelstellingen van het bedrijf. Er wordt dan ook aanbevolen eerst een vervolgonderzoek hiernaar te houden om te kijken welk systeem bij de Afdeling DV past. Een stappenplan voor de implementatie kan bestaan uit de volgende fasen:

1. **Projectvoorbereiding:** het definiëren van de scope, het budget, de planning en het projectteam voor de implementatie.
2. **Systeemselectie:** het vergelijken en evalueren van verschillende WMS'en op basis van criteria zoals functionaliteit, compatibiliteit, schaalbaarheid, gebruiksvriendelijkheid en prijs.
3. **Systeemconfiguratie:** het aanpassen van het gekozen WMS aan de specifieke eisen en wensen van [ORGANISATIE], zoals de magazijnindeling, de voorraadstrategie, de orderverwerking en de rapportage.
4. **Systeemtest:** het testen van het WMS op technisch en functioneel vlak om eventuele fouten of problemen op te sporen en op te lossen.
5. **Systeemimplementatie:** het installeren en activeren van het WMS in het magazijn en het integreren met andere systemen zoals Dynamics AX, WooCommerce en Sendcloud.
6. **Systeemevaluatie:** het monitoren en meten van de prestaties en resultaten van het WMS na de implementatie en het bijsturen waar nodig.

Dit stappenplan kan, afhankelijk van het budget en de noodzaak voor verandering, binnen een paar weken of meerdere maanden gelopen worden. Aangezien het magazijn van [ORGANISATIE] over een aantal maanden verbouwd en uitgebreid wordt, wordt aangeraden om de implementatie van een WMS gelijktijdig te laten lopen zodat het magazijn gelijk optimaal voor het WMS ingericht kan worden.

6.1.2 Kosten en baten

De kosten en baten van een WMS zijn afhankelijk van verschillende factoren, zoals de omvang en complexiteit van het magazijn, het type en aantal goederen, de frequentie en grootte van de orders, de mate van automatisering en digitalisering, en de verwachte groei en veranderingen. Een kosten-batenanalyse kan helpen om een inschatting te maken van de investering en de terugverdientijd van een WMS. Het is lastig om de kosten en baten in dit stadium al concreet te maken omdat nog niet duidelijk is wat de behoeftes en wensen van [ORGANISATIE] voor het WMS is.

6.1.2.1 Kosten

De kosten voor een WMS bestaan uit de aanschafkosten, de implementatiekosten voor het installeren, configureren en het testen en het trainen van medewerkers. Ook moet rekening worden gehouden met terugkerende kosten zoals licentiekosten, onderhoudskosten voor het updaten, ondersteunen en het beveiligen maar ook operationele kosten zoals energie, internet en hardware.

Voorbeelden van kosten zijn (Picqer, 2023):

Software:	Picqer Team (tot 3.000 bestellingen p/m)	€349,00	per maand
Handscanner:	Zebra TC21 mobiele scanner + dock	€589,00	(met touchscreen)
	Zebra DS2278 draadloze barcode scanner	€275,00	(alleen barcodescanner)
Labelprinter:	Zebra ZD421d label printer	€399,99	(indien oude niet compatibel)
		€275,00 - €988,99	eenmalig
		€349,00	maandelijks

6.1.2.2 Baten

De baten van een WMS bestaan uit productiviteitsverhoging zoals besparing op tijd, arbeid en middelen door een nauwkeurige en efficiëntere orderverwerking:

Besparing: Ongeveer 20-30% op loonkosten (Diract, 2023).

Schatting loonkosten: 2.150 euro brutoloon (Nationale beroepengids, 2023) + 25% werkgeverskosten (Ondernemen met Personeel, 2023) en 1,6 FTE (op het magazijn).

Loonkostenbesparing: $(2.150 * 1,25 * 1,6) * (0,25 \pm 0,05) = \underline{860 \text{ euro} - 1.290 \text{ euro per maand.}}$

Ook wordt geld bespaard door voorraadverlaging zoals: besparing op ruimte, kapitaal en risico door een betere voorraadbeheersing en -optimalisatie. Ook de kwaliteit zal verbeteren door afname van fouten, schade en verlies door automatisering en traceerbaarheid van de goederen. Hierdoor zal ook de klanttevredenheid stijgen omdat levertijd verkort en de service beter wordt.

Vaak is er de keuze tussen een “on-premise” of een “cloud” oplossing, wat veel kan verschillen in de prijs maar ook in vrijheid en flexibiliteit. Wat de beste oplossing is voor de Afdeling DV zal nader moeten worden besloten. Een Lean Six Sigma project zou hiervoor kunnen worden opgestart.

Een WMS kan dus een waardevolle investering zijn voor [ORGANISATIE] dat risico's wil beheersen. Het is echter belangrijk om een zorgvuldige afweging te maken tussen de kosten en baten van een WMS en een passend systeem te kiezen en te implementeren.

7 Reflectie op het onderzoek

In dit hoofdstuk reflecteer ik op het onderzoeksproces en de resultaten van mijn scriptie. Ik bespreek wat ik heb geleerd en wat ik anders zou doen.

Ik heb veel geleerd van het doen van dit onderzoek. Ik heb mijn kennis over risicomanagement verdiept en nieuwe vaardigheden ontwikkeld op het gebied van literatuuronderzoek, dataverzameling, analyse en rapportage. Ik heb me ook ontwikkeld in kritisch denken, zelfstandig werken en feedback vragen, ontvangen en verwerken.

Als ik dit onderzoek opnieuw zou doen, zou ik een aantal dingen anders doen. Ten eerste zou ik meer tijd besteden aan het afbakenen van de onderzoeksvraag en het formuleren van de deelvragen. Dit zou me helpen om meer gefocust en gestructureerd te werken. Ten tweede zou ik me meer verdiepen in het Theoretisch Kader om hier meer risico's te vinden om voor te leggen tijdens de interviews, hetgeen de expert uit het expertinterview ook al aangaf. Hierdoor zou de bruikbaarheid en de validiteit waarschijnlijk sterk verhogen. Eigenlijk zou bij dit onderzoek meer de vraag "Wat denken de medewerkers van de Afdeling DV dat de risico's zijn..." van toepassing zijn en niet wat daadwerkelijk de risico's zijn. Waarschijnlijk dekt het wel grotendeels de lading maar dat zal de tijd leren.

Verder is de betrouwbaarheid goed gewaarborgd door gebruik te maken van triangulatief onderzoek, zoals: interviews, enquêtes, observaties en deskresearch. Ook zijn de interviews (waar nuttige informatie uitkwam) getranscribeerd en gecodeerd zodat het eenvoudig te achterhalen is waar de resultaten vandaan komen. Ook de validiteit is gewaarborgd door rekening te houden met acquiescent en social desirability bias. Er is echter geen rekening gehouden met recency bias, wat ook was terug te zien tijdens de interviews. Zo hadden respondenten het sneller over dingen die bijvoorbeeld die dag waren gebeurd dan dingen verder in het verleden, zoals een telefoonstoring die die ochtend het werk even ophield. Ook de begripsvaliditeit is gewaarborgd door de respondenten gebruikte begrippen van tevoren uit te leggen en de ruimte te geven om vragen te stellen.

Ondanks dat in eerste instantie zaken over het hoofd zijn gezien qua validiteit heeft het management van [ORGANISATIE] na dit onderzoek toch een bevestiging van wat hun boven het hoofd hangt als er op deze manier wordt doorgegaan. Ook zijn aanbevelingen gedaan waar ze op verder kunnen borduren.

Verder adviseer ik (naar mijn eigen ervaringen) [ORGANISATIE] om een onderzoek te doen naar de mogelijkheid om de Afdeling DV meer autonomie te geven. Hierdoor wordt de organisatiestructuur minder horizontaal en heeft het management meer tijd voor andere managementtaken dan operationele taken. Dit houdt in dat de afdeling meer ruimte en krijgt om nieuwe ideeën te bedenken, te testen en te implementeren. Ook houdt het in dat er meer aandacht wordt besteed aan het leren van fouten en successen.

Dit zijn mijn belangrijkste reflecties op mijn scriptie. Ik ben trots op wat ik heb bereikt en ik hoop dat mijn scriptie en de aanbevelingen een waardevolle bijdrage levert aan de organisatie.

Verwijzingen

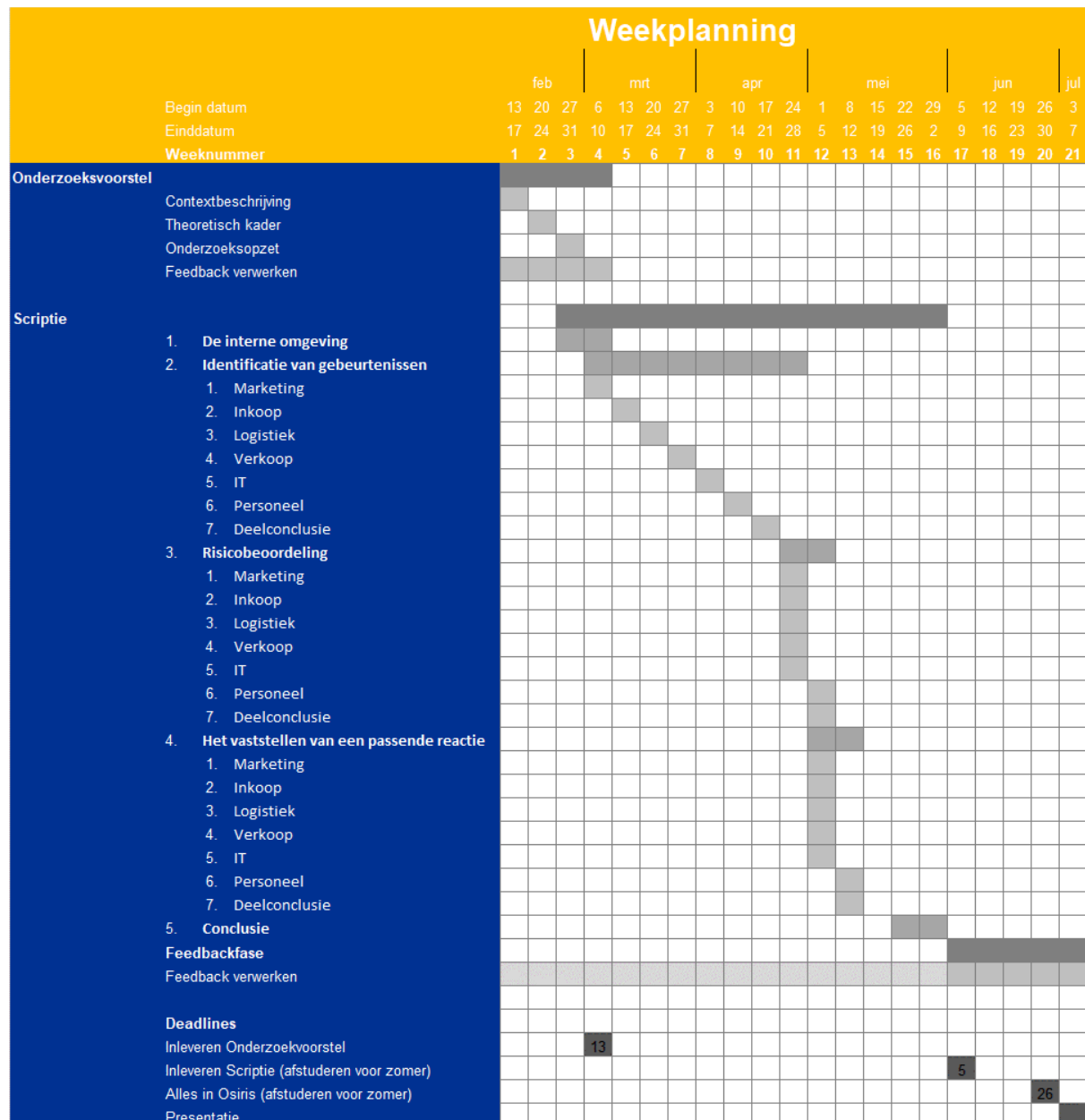
- ACCA. (2023). *COSO's enterprise risk management framework*. Retrieved from accaglobal.com: <https://www.accaglobal.com/ie/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/coso-enterprise-risk-management-framework.html>
- Ameraal, T. (2018). *De Financiële Functie: Risicobeheer*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, pp. 328-335. https://doi.org/https://www.academia.edu/download/34291860/Barriball___While_1994_Collecting_data_using_a_semi-structured_interview_JAN.pdf
- Bryant, R. (2013, Oktober 1). Identifying single points of failure in your organization. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning* Vol. 7, p. 26.
- CBS. (2023, Februari 28). *Groothandelsbedrijven; omzetontwikkeling, index 2015=100*. Retrieved from cbs.nl: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83827NED/table?ts=1678262209136>
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - An integrated framework*. COSO.
- de Rijke, W. G., van der Does de Bye, M. R., Buvelot, R., & Vrijling, J. K. (1997). RISMAN, A METHOD FOR RISKMANAGEMENT OF LARGE INFRASTRUCTURE PROJECTS. In C. G. Soares, *Advances in Safety and Reliability, Volume 1* (pp. 265-278). Elsevier.
- Diract. (2023). *INVESTEREN IN EEN WMS: JE WAREHOUSE VAN KOSTENPOST NAAR PROFIT CENTER*. Retrieved from direct-it.nl: <https://www.direct-it.nl/general/investeren-in-een-wms-je-warehouse-van-kostenpost-naar-profit-center/>
- Gevelbeheer Nederland B.V. - Webshop met 1000+ gevelproducten. (2023). Retrieved from webshop.gevelbeheer.nl: <https://webshop.gevelbeheer.nl/>
- Graeff, T. R. (2005). Response Bias. In K. Kempf-Leonard, *Encyclopedia of Social Measurement* (pp. 411-418). Elsevier. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0123693985000372>
- Greiner, L. E. (1998, Mei-Juni). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, p. 55+. Retrieved from <https://www.hbsp.harvard.edu/product/98308-PDF-ENG?Ntt=greiner>
- Grit, R., & Julsing, M. (2021). *Zo doe je een Onderzoek: Vol. 4e druk*. Noordhoff Uitgevers BV.
- Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V.-M., & Tuominen, M. (2004, Juli 8). Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics*, pp. 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.02.007>
- Hillson, D. (2001, November 1). *Effective strategies for exploiting opportunities*. Retrieved from pmi.org: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-strategies-exploiting-opportunities-7947#:~:text=Since%20project%20managers%20and%20risk,for%20responding%20to%20identified%20opportunities.>
- Hillson, D. (2018, Oktober). *SCORING SCHEMES FOR PRIORITISING PROJECT RISKS*. Retrieved from risk-doctor.com: <https://risk-doctor.com/briefings/>

- ISO. (2018). *ISO 31000 - Risk management*. International Organization for Standardization (ISO).
- Krul, A. (2014, April 24). *Hoe voer je een deskresearch uit | Uitleg & voorbeelden*. Retrieved Maart 9, 2023, from scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch/>
- Leen, J., & Mertens, J. (2019). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Uitgeverij Coutinho.
- managemenmodellensite.nl. (2023, Maart). *Groeimodel Greiner*. Retrieved from <https://managementmodellensite.nl/greiner/>
- Menasce, D. (2000). Scaling for E-Business. *Proceedings 8th International Symposium on Modeling, Analysis and Simulation of Computer and Telecommunication Systems*, pp. 511-513. <https://doi.org/10.1109/MASCOT.2000.876578>
- Nationale beroepengids. (2023). *Salaris Magazijnmedewerker*. Retrieved from Nationale beroepengids: <https://www.nationaleberoepengids.nl/salaris/magazijnmedewerker>
- Nederhof, A. (1985, Juli 1). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, pp. 263-280. <https://doi.org/10.1002/EJSP.2420150303>
- Ondernemen met Personeel. (2023, Juni 13). *Dit zijn de kosten van personeel*. Retrieved from [ondernemenmetpersoneel.nl: https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/orienteren/personeelskosten/dit-zijn-de-kosten-van-personeel](https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/orienteren/personeelskosten/dit-zijn-de-kosten-van-personeel)
- PAK Organisatieontwikkeling. (2023, Maart). *Greiner model: de fasen van groei*. Retrieved from [pak-organisatieontwikkeling.nl: https://pak-organisatieontwikkeling.nl/inspiratie/greiner-model-de-fasen-van-groei/](https://pak-organisatieontwikkeling.nl/inspiratie/greiner-model-de-fasen-van-groei/)
- Picqer. (2023). *Magazijnsoftware*. Retrieved from Picqer.com: <https://picqer.com/nl>
- Russell, R. F. (2001, Maart 1). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 76-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Mifflin and Company.
- Simons, R. (1999, Mei-Juni). How Risky Is Your Company? *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1999/05/how-risky-is-your-company>
- Smits, L. (2019, Oktober 8). *Hoe transcribeer je een interview? | Voorbeelden & software*. Retrieved Maart 6, 2023, from scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/interview-transcriberen/>
- surveymonkey. (2022, December 1). *Wat zijn de soorten interviews voor onderzoek?* Retrieved from [surveymonkey.nl: https://nl.surveymonkey.com/mp/interviews-onderzoek/](https://nl.surveymonkey.com/mp/interviews-onderzoek/)

Bijlagen

Bijlage 1: Strokenplanning

Dit is de strokenplanning die een indicatie geeft van de planning van het onderzoek.



Figuur 0-1 Planning onderzoek

Bijlage 2: Interviewschema risico identificatie

Voor deelvraag 1 is het volgende interviewschema gebruikt.

Tabel 13 interviewschema risico identificatie

Tijd	Inhoud	Toelichting
00:00-00:05	Inleiding	
	Voorstellen	Naam, functie, jaren in dienst, etc.
	Doel van interview	Uitleg onderzoek, doel/probleemstelling/scope
	Tijd	30-45 minuten
	Betrouwbaarheid/ validiteit	Zijn er nog vragen over de begrippen?
00:05-00:40	Kern	
00:05-00:10		Algemeen
	Vraag 1	Wat zijn je dagelijkse werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden?
	Vraag 2	Zijn er dingen waar je tegenaan loopt tijdens je dagelijkse werkzaamheden?
00:10-00:15	<u>TOPIC 1</u>	<u>MARKETING</u> (MKT)
	Vraag 3	Zijn er volgens jou risico's op het gebied van marketing?
	Vraag 4	Wat zijn de belangrijkste marketingrisico's volgens jou?
00:15-00:20	<u>TOPIC 2</u>	<u>INKOOP</u> (PCH)
	Vraag 5	Zijn er volgens jou risico's op het gebied van inkoop?
	Vraag 6	Wat zijn de belangrijkste inkooprisico's volgens jou?
00:20-00:25	<u>TOPIC 3</u>	<u>LOGISTIEK</u> (LOG)
	Vraag 7	Zijn er volgens jou risico's op het gebied van logistiek?
	Vraag 8	Wat zijn de belangrijkste logistiekrisico's volgens jou?
00:25-00:30	<u>TOPIC 4</u>	<u>VERKOOP</u> (SLS)
	Vraag 9	Zijn er volgens jou risico's op het gebied van verkoop?
	Vraag 10	Wat zijn de belangrijkste verkooprisico's volgens jou?
00:30-00:35	<u>TOPIC 5</u>	<u>PERSONEEL</u> (HR)
	Vraag 11	Zijn er volgens jou risico's op het gebied van personeel?
	Vraag 12	Wat zijn de belangrijkste personeelsrisico's volgens jou?
00:35-00:40	<u>TOPIC 6</u>	<u>IT</u> (IT)
	Vraag 13	Zijn er volgens jou risico's op het gebied van IT?
	Vraag 14	Wat zijn de belangrijkste IT-risico's volgens jou?
00:40-00:45	Afsluiting	
	Vraag 15	Zijn er andere risico's die volgens jou van belang zijn?
		Bedanken voor interview

Bijlage 3: Interviewschema expert

Om de expert te interviewen is het volgende interviewschema gebruikt.

Tabel 14 interviewschema expert

Tijd hh/mm	Inhoud	Toelichting
00:00-00:05	Inleiding	
	Voorstellen	Wie ben ik, wat doe ik, etc.
	Doel van interview	Uitleg onderzoek, doel/probleemstelling/scope
	Tijd	30-45 minuten
	Betrouwbaarheid/ validiteit	Zijn er nog vragen vooraf?
	Vraag 1	Persoonlijke vragen (naam, leeftijd, jaren in vakgebied, etc.)
00:05-00:40	Kern	
	Vraag 2	Wat zijn uw dagelijkse taken en werkzaamheden?
	Vraag 3	Wat verstaat u onder de term risico(management)?
	Vraag 4	Waar moet een succesvolle risicoanalyse volgens u aan voldoen?
	Vraag 5	Wat zijn belangrijke recente ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement?
	Vraag 6	Hoe zou u risico's identificeren?
	Vraag 7	Wat zijn veel voorkomende risico's naar uw ervaring?
	Vraag 8	Wat zijn valkuilen op het gebied van risicomanagement? (voorbeelden?)
00:40-00:45	Afsluiting	
	Vraag 9	Zijn er nog vragen die u had verwacht maar die ik niet heb gesteld?
		Bedankt voor het interview

Bijlage 4: Organogram [ORGANISATIE] 2021

In Figuur 0-2 is het organogram van [ORGANISATIE] in 2021 gegeven. Deze ziet er in 2023 nog redelijk hetzelfde uit. Er wordt gebruik gemaakt van dienend leiderschap waar het management trots op is.

[ORGANOGRAM VERWIJDERD IN VERBAND MET VERTROUWELIJKE GEGEVENS]

Figuur 0-2 Organogram [ORGANISATIE]

Bijlage 5: Codering interview Medewerker E-commerce (ME)

Dit is de codering van het interview met de Medewerker E-commerce. Het interview is in het kader van privacy in een ander bestand genaamd "Bijlage interviews" bijgesloten. Het interviewschema dat is gebruikt staat in Bijlage 2: Interviewschema risico identificatie.

Tabel 15 Codering interview Medewerker E-commerce

Factor	Code	Regelnr	Citaat
Marketing	MKT1	28-30	<i>"Vooral met google ads trek je toch echt een groot deel particulieren aan. Particulieren betekent: veel werk, weinig omzet, relatief kleine orders en dat kan gewoon overkill worden, waardoor je te veel tijd daaraan gaat spenderen."</i>
	MKT	33-35	<i>"Maar een ervaren persoon of gewoon een zakelijk bedrijf, die weet welke informatie ze moeten aanleveren of zullen ook niet zo gauw een verkeerde bestelling nemen waardoor het retour moet; het retour proces in moet gaan."</i>
	MKT3	53-55	<i>"Ik denk dat we het vooral moeten hebben van vaste relaties, gewoon groothandels in ijzerwaren, servicebedrijven, vastgoed onderhoudsbedrijven, bouwbedrijven, dat soort bedrijven. Waar je gewoon langdurige relaties mee kan opbouwen."</i>
	MKT2	246-249	<i>"Misschien meer prio leggen op A klanten. Dat het ook voor iedereen binnen het proces duidelijk is: deze klant gaat voor deze klant. We hebben nu nog wel eens dat het lijstje van boven naar beneden afgewerkt gaat worden, terwijl in mijn optiek belangrijker is dat de a klant zijn bestelling van € 1.000 eerder krijgen dan de particulier zijn bestelling van €5 krijgt."</i>
Inkoop	PCH1	63-67	<i>"Iedereen van de verkoop doet momenteel nog de inkoop. Dus er komt een bestelling binnen van een slot dat niet op voorraad is. Dan kopen we hem zelf in. We zijn momenteel bezig met dat te centraliseren. Dus dat elk product een artikelnummer krijgt. En dat Gert dan volledig de inkoop op zich neemt, zodat het bij 1 persoon blijft."</i>
	PCH2	70-73	<i>"Bij bestellingen onder de 2500 euro wordt nu 25 euro verzendkosten gerekend, dus dan moet je ook gewoon goed nadenken met: hoe gaan we producten inkopen? Wat is logistiek verantwoord? Ik kan bijvoorbeeld niet een sluitstukje van € 2 bestellen. € 25 eroverheen, en dat nog doorberekenen aan de klant."</i>
	PCH4	77-82	<i>"Ja, dat gebeurt wel eens dat een product niet meer te leveren is. Dat het uit productie is gegaan. Dan moet je gewoon communiceren dat het niet meer leverbaar is. Je biedt eerst altijd een alternatief aan. Wanneer de klant daar niet akkoord mee gaat, dan wordt het bedrag of de order gewoon gecancelld."</i>
	PCH3	94-95	<i>"We zitten wel echt in een nichemarkt dus echt bijzondere onderdelen. En ja daar zitten soms lange levertijden aan"</i>
	PCH5	101-104	<i>"En een stukje communicatie vanaf de voorkant, dat ontbreekt nog wel eens bij ons. Dus ik denk dat dat wel een valkuil kan zijn, dat wij zelf niet 100% inzichtelijk hebben wat nou exact de levertijden"</i>

Factor	Code	Regelnr	Citaat
			<i>zijn en ook omdat dat per week kan verschillen met de drukte bij de bij de grotere leveranciers."</i>
Logistiek	LOG1	110-112	<i>"We merken nu ook vooral, omdat we flink aan het groeien zijn en vooral ook in volume. Ten opzichte van vorig jaar hebben we bijna een verdubbeling in de directe verkooporders, dat het magazijn het eigenlijk niet meer kan bijbenen."</i>
	LOG3	114-115	<i>"En omdat het niet geautomatiseerd is en de druk heel groot is, is er gewoon meer kans op fouten en dat merken we ook."</i>
	LOG2	117-119	<i>"Er worden nog wel eens pakketjes verkeerd om opgestuurd, dus a moet naar a en b moet naar b maar dat gaat andersom en dat is gewoon een administratief drama om alles weer terug te krijgen naar ons magazijn en dan juist op te sturen."</i>
	LOG4	142-143	<i>"Tijd sowieso [te weinig]. Ruimte weet ik niet. Ja, daar vinden we eigenlijk altijd wel iets op maar vooral heel onpraktisch dat het ergens buiten ver weg moet liggen, het vergeten wordt."</i>
	LOG5	145	<i>"Voornaamste is tijd en mankracht wat eigenlijk hand in hand gaat."</i>
Verkoop	SLS1	148-150	<i>"Denk een stukje gebrek aan automatisering. Wat we nu nog doen is veel handwerk, dus, niet echt verkoopt, maar vooral het invoeren wordt allemaal handmatig gedaan. Om en nabij 15 stappenplan."</i>
	SLS2	151-152	<i>"En het duurt gewoon lang voordat je echt veel kennis hebt van een nichemarkt waar echt honderden opties zijn voor bijvoorbeeld een deur alleen."</i>
	SLS3	153-157	<i>"En prijsverhogingen, om dat allemaal strak in de gaten te houden. Maar de meeste leveranciers van ons geven netjes van tevoren aan dat er een prijsverhoging aan zit te komen. Dus dat wij in ieder geval 2, 3, 4 maanden hebben om de prijs ook aan te passen op onze webshop en dat door te geven aan onze klanten. Dat gaat ook handmatig nog."</i>
	SLS4	159-162	<i>"We zitten nu eigenlijk een beetje aan de max, waar je gewoon een volledige 8 tot 10 uur bezig bent met telefoon, met mail. En als er ook nog dingetjes als administratie, klachtenbehandeling, stukje SEO-optimalisatie erbij krijgen, dan gaat het op een gegeven moment te veel worden."</i>
	SLS5	159-162	<i>"Ook omdat er veel tijd in gaat zitten om iemand op te leiden om ook echt klanten te adviseren. Kijk, als je iemand aanneemt, is ie over een jaar pas echt goed bruikbaar als het ware."</i>
	SLS6	170-174	<i>"Ja ja, bij ons gaat het in golven, het kan zo een week verschrikkelijk druk zijn dat het eigenlijk niet bij te benen is en dat merk je gewoon in reageren op klanten, terugbellen van klanten, snelheid van reageren, snelheid van orderinvoer, fouten in het magazijn omdat er gewoon te veel pakketjes zonder structuur daar liggen. Hoe drukker het is, hoe meer fouten er gemaakt worden; wat logisch is. Wat alleen maar leidt tot meer drukte."</i>

Factor	Code	Regelnr	Citaat
	SLS7	177-178	<i>"Ja, maar dat is nooit vastgelegd (werkinstructie) en dat is inderdaad naar mijn mening ook nog een stukje gebrek aan structuur."</i>
Personeel	HR1	185-189	<i>"Misschien een stukje communicatie vanuit de leidinggevende en dan vooral over [USO] en [CM]. Aan het eind van de dag zouden zij de knoop moeten doorhakken. Maar omdat ze niet meewerkend zijn, en erg druk zijn met hun eigen taken gaat er gewoon veel tijd overheen. Als er snel een beslissing genomen moet worden of het inzicht in de beslissingen omdat ze zelf niet in het proces zitten."</i>
	HR2	201-202	<i>"Maar ik merk wel frustratie van de andere collega's dat het gewoon te druk is of dat de communicatie intern niet goed is. Ja en mocht er iemand wegvallen dan heb je gewoon echt een heel groot probleem."</i>
IT	IT1	205-210	<i>"Ja momenteel werken we nog in het oude systeem, dus niet optimaal voor verkoop: Axapta, we gaan over, als het goed is eind dit jaar [op office 365]. Maar naar mijn weten is dat ook nog niet optimaal voor een verkooptraject. Vooral ook omdat wij werken met bijvoorbeeld kleine ordertjes. Varieert van € 3 tot € 100.000 onze orders, maar voor de invoer ben je voor die van € 3 eigenlijk net zo lang bezig als die van € 100.000 dus om de snelheid erin te kunnen houden. Dan weet ik niet of dit helemaal de juiste keuze is."</i>
	IT2	215-219	<i>"Momenteel maken we gebruik van facturatie office is gewoon een externe partij, wat ook helemaal niks voor de rest met ons IT-systeem te maken heeft. Dus de koppeling daartussen, tussen ons systeem en facturatie office. In facturatie office maken we onze offertes, maken we onze orderbevestigingen en maken we onze pakbonnen. Dus dat is moet allemaal handmatig in ons systeem gezet worden."</i>

Bijlage 6: Codering interview Online Marketeer/PO ERP (OM)

Dit is de codering van het interview met de Online Marketeer/PO ERP. Het interview is in het kader van privacy in een ander bestand genaamd "Bijlage interviews" bijgesloten. Het interviewschema dat is gebruikt staat in Bijlage 2: Interviewschema risico identificatie.

Tabel 16 Codering interview Online Marketeer/PO ERP

Factor	Code	Regelnr	Citaat
Marketing	MKT4	19-23	<i>"Ja, dat is ook alweer een gevaar natuurlijk; als je verkeerde prompts gebruikt. Dan denk je dat is een mooi tekstje, maar dat moet je eigenlijk nog wel even doorlezen en dat zijn natuurlijk wel risico's dat je loopt. Ik hoorde gisteren alweer dat er een verkeerde tekst op de site staat en dan hadden ze verkeerde specs erin zetten van dat het bijvoorbeeld een product wordt geleverd met bevestigingsmateriaal terwijl dat helemaal niet zo is."</i>
	MKT5	30-31	<i>"Je weet ook niet of je erdoor wordt bestraft door google, op gegeven moment een soort penalty krijgt."</i>
	MKT6	42-43	<i>"Daar liggen gewoon nog wel kansen denk ik, maar dan zou je een hoger budget moeten hebben."</i>
	MKT7	43-44	<i>"Ik denk dat er nog een stukje in assortiment zit, zeg maar. Dus het assortiment nog wat klein is om te groeien naar 2 miljoen."</i>
	MKT8	81-82	<i>"Nou ja die ROAS die haal je dus wel, maar het budget zou in principe niet toereikend zijn als je twee miljoen omzet wil halen."</i>
	MKT9	98-99	<i>"Momenteel qua SEO hebben we momenteel geen tooling, dus we meten niks. Je weet ook niet of je echt goed bezig bent."</i>
IT	MKT10	110-112	<i>"Ze zijn heel de dag heel druk met telefoontjes en ik denk dat er bijna geen tijd voor is. Als je de energy en tijd insteekt, gaat het zeker wat opleveren."</i>
	IT3	117-120	<i>"Momenteel is het zo dat de webshop is gebouwd door mij. Ik heb zelf ook de server inrichting alles gedaan. Mailserver inrichting heb ik gedaan. In principe alles zelf gedaan. Nou ja, als je dan die IT-risico's als je het daarover hebt. Dan ben ik de single point of failure."</i>
	IT4	126-127	<i>"Als ik de enige persoon ben met een bepaalde expertise, dan kan het leiden tot fouten in de ontwikkeling, beveiliging of optimalisatie."</i>
	IT5	135-137	<i>"Dan zit je nog met schaalbaarheid problemen en dat is in het verleden ook wel eens geweest dat we echt die webshop helemaal volgebouwd hadden met tools en zelfs alles in 4 talen hadden. Dan wordt hij aan de achterkant zo traag dat dat je bijna geen product meer kan toevoegen."</i>
	IT6	143	<i>"Er zit altijd wel een capaciteit aan. Momenteel hebben we daar niet echt iets voor ingericht."</i>
	IT7	164	<i>Ja dat, ik ga ervan uit dat dat allemaal veilig is, zeg maar.</i>
	IT8	171-172	<i>"Je zou zeggen als je naar die 2 miljoen toe wil, dan heb je ook mensen nodig. Dan moet je opschalen."</i>
	IT9	175-177	<i>"Wat dat betreft is misschien [ME] ook wel een single point of failure. Ik bedoel, als die er tussenuit valt of als die weggaat. Dan heb je ook een probleem. Omdat die nu gewoon heel veel oppakt."</i>

Bijlage 7: Codering interview Medewerker Magazijn (MM)

Dit is de codering van het interview met de Medewerker Magazijn. Het interview is in het kader van privacy in een ander bestand genaamd "Bijlage interviews" bijgesloten. Het interviewschema dat is gebruikt staat in Bijlage 2: Interviewschema risico identificatie.

Tabel 17 Codering interview Medewerker Magazijn

Factor	Code	Regelnr	Citaat
Inkoop	PCH6	14-15	<i>"Nou, ik denk sowieso dat we op dit moment hebben we niet echt genoeg mensen om de inkoop te verwerken."</i>
	PCH7	19-27	<i>"Het wordt steeds meer en daardoor moeten we dus steeds meer worden ingeboekt hier en gecontroleerd. ... Dus je krijgt alles gewoon in een keer en daardoor gaat er wel meer tijd in zitten omdat te controleren."</i>
	PCH8	48-50	<i>"Dus dat is het personeelstekort waar we tegenaanlopen, dat je dan echt wel flink moet doorzetten. Het is allemaal wel te doen, we krijgen het allemaal wel klaar, alleen het is wel hard doorwerken."</i>
	PCH9	80-82	<i>"Stel je voor als de levertijd echt heel hoog is dat het echt 8 weken is of zo dan kun je beter gewoon een voorraad nemen als je toch zoveel verkoopt per jaar."</i>
Logistiek	LOG6	90-91	<i>"Ja logistiek is natuurlijk hier niet helemaal optimaal van wat het zou zijn, maar dat komt merendeels door de locatie en ons systeem"</i>
	LOG7	94-97	<i>"...glaslijsten versturen is nu echt een ramp, hoe we dat doen, ik weet niet of je dat hebt gezien? Eerst helemaal slepen, het is een onnodige bende en het gaat ook vaak kapot. Dus daar maak je wel heel veel verlies mee."</i>
	LOG8	111-114	<i>"Ja. Orderpick is nu een probleem inderdaad met dat we niet kunnen scannen, omdat alles moeten we nog handmatig invullen, Want we hebben nu echt alles via een papieren lijst nog hè? Echt via zo'n fysieke papieren lijst en echt met dat afvinken en zo en nummertjes schrijven."</i>
	LOG9	119-121	<i>"Dus daar zou sowieso een beetje problemen mee kunnen komen. Dus ik hoop dat ze het systeem heel snel gaan aanpassen,"</i>
	LOG10	127-128	<i>"Maar ja, dit systeem is ook totaal niet gemaakt voor ons bedrijf, is vooral voor [MOEDERBEDRIJF], en wij krijgen het dan ook."</i>
	LOG11	134-136	<i>"Ja, het is vooral eigenlijk die glaslijsten en dat we het orderpicken met die fysieke lijst doen. En ik denk ook gewoon de stappen die je zet want eigenlijk elke stap kost geld en [MM] moet eigenlijk veel meer lopen dan nodig is"</i>

Factor	Code	Regelnr	Citaat
	LOG12	143-144	<i>“Ja verkoop, gaat nu natuurlijk allemaal handmatig. Alles wordt er handmatig ingezet. Dus daar zit volgens mij voor de verkoop de meeste tijd in, in alles gewoon handmatig erin moeten zetten, dat kost gewoon veel tijd en dat gaat ook zorgen dat je sneller fouten maakt natuurlijk. Omdat het gewoon mensen fouten zijn.”</i>
	LOG13	158-163	<i>“Er moet iemand erbij. Sowieso, het is half magazijn dus. We zitten hier met zijn drieën. Elke afdeling krijgt iemand erbij... het zou wel handiger zijn als we er iemand bij krijgen. Dan kun je wat dingen beter verdelen en dan kun je ook beter voor het proces bezig zijn. Dan heb je daar gewoon tijd voor. Vaak komt het hier gewoon dat we er niet aan toe komen. Je komt aan je eigen dingen toe en dan kun je misschien iets ernaast doen, maar je kan nooit echt bezig gaan met het proces dan omdat je constant aan het werk bent.”</i>

Bijlage 8: Codering interview Uitvoerder Service & Onderhoud (USO)

Dit is de codering van het interview met de Uitvoerder Service & Onderhoud. Het interview is in het kader van privacy in een ander bestand genaamd "Bijlage interviews" bijgesloten. Het interviewschema dat is gebruikt staat in Bijlage 2: Interviewschema risico identificatie.

Tabel 18 Codering interview Uitvoerder Service & Onderhoud

Factor	Code	Regelnr	Citaat
Logistiek	LOG14	18-19	<i>"En de behoeftes die er vanuit die jongens zijn daar moet ik naar gaan kijken."</i>
	LOG15	27	<i>"Ja, dat kan capaciteitstekort zijn en dat speelt op het moment."</i>
	LOG16	43	<i>"Nou dat onze doorlooptijd gewoon langer duurt, dat het blijft liggen."</i>
	LOG17	45-46	<i>"Dat wat van onze leverancier binnenkomt dat het niet à la minute direct wordt binnen geboekt."</i>

Bijlage 9: Codering interview Expert

Dit is de codering van het interview met risicomanagement expert. Het interview is in het kader van privacy in een ander bestand genaamd "Bijlage interviews" bijgesloten. Het interviewschema dat is gebruikt staat in Bijlage 3: Interviewschema expert.

Tabel 19 Codering interview expert

Code	Regelnr	Citaat
EXP1	64-65	<i>"maar je kunt ook kijken naar de impact daarvan, want dan heb je ook wel weer prioriteit. Iets waarvan de impact groot is"</i>
EXP2	79-80	<i>maar dat is soms ook gewoon ook nog een stukje onderzoek. Ja en het uiteindelijk is het een inschatting.</i>
EXP3	93-94	<i>"ik werk dus iets meer met een eigen vragenlijst op deze onderwerpen waarbij ik zelf al heb nagedacht over wat zijn de mogelijke risico's?"</i>
EXP4	144-149	<i>"Je hebt ondernemingen die vaak zijn voortgekomen uit: iemand die had een idee of die had al ervaring in een bepaald vak en die is voor zichzelf begonnen en dat hij eigenlijk in zijn vak heel goed is, maar in het voeren van een bedrijf, Dat is nog iets om steeds beter in te worden. En daar zie je wel, dat ze dan die focus van echt een bedrijf opbouwen niet hebben en dat daar ook wel risico's in zitten. Dat ze dingen minder belangrijk vinden. Of heel veel ondernemers hebben echt heel erg focussen op kansen en dus iets minder op risico's"</i>
EXP5	157-160	<i>En dan is het eigenlijk: webshop, dat is niet de bedrijfsaard, maar dan ben je eigenlijk vaak een handelsbedrijf en daar zitten meestal de grootste risico's in inkoop en ook in de in de techniek bijvoorbeeld. Ja, wat als je site gehackt wordt of je data kwijtraakt, of je data die op straat komen te liggen, dat soort dingen. Dus het verschilt per bedrijf.</i>
EXP6	171-174	<i>"het risico ontstaat vaak doordat ze de in de waan van de dag, bepaalde zaken niet meer in beeld zijn. En, dat kan bij jou natuurlijk ook zijn dat je bepaalde dingen niet in beeld hebt als je niet zelf eigenlijk al een lijstje van mogelijke risico's hebt en zij noemen het niet, komt het dan aan het licht?"</i>
EXP7	222-224	<i>"Dus de financiële positie van je leveranciers is bijvoorbeeld in je leverancier selectiebeleid; kijk je dan ook naar financiële positie van je leverancier?"</i>
EXP8	230-231	<i>"Ja en of de afhandeling eigenlijk altijd of er voldoende capaciteit voor is. Wat hebben ze dan nodig om twee keer zoveel orders te verwerken?"</i>

Bijlage 10: Codering interview Commercieel Manager

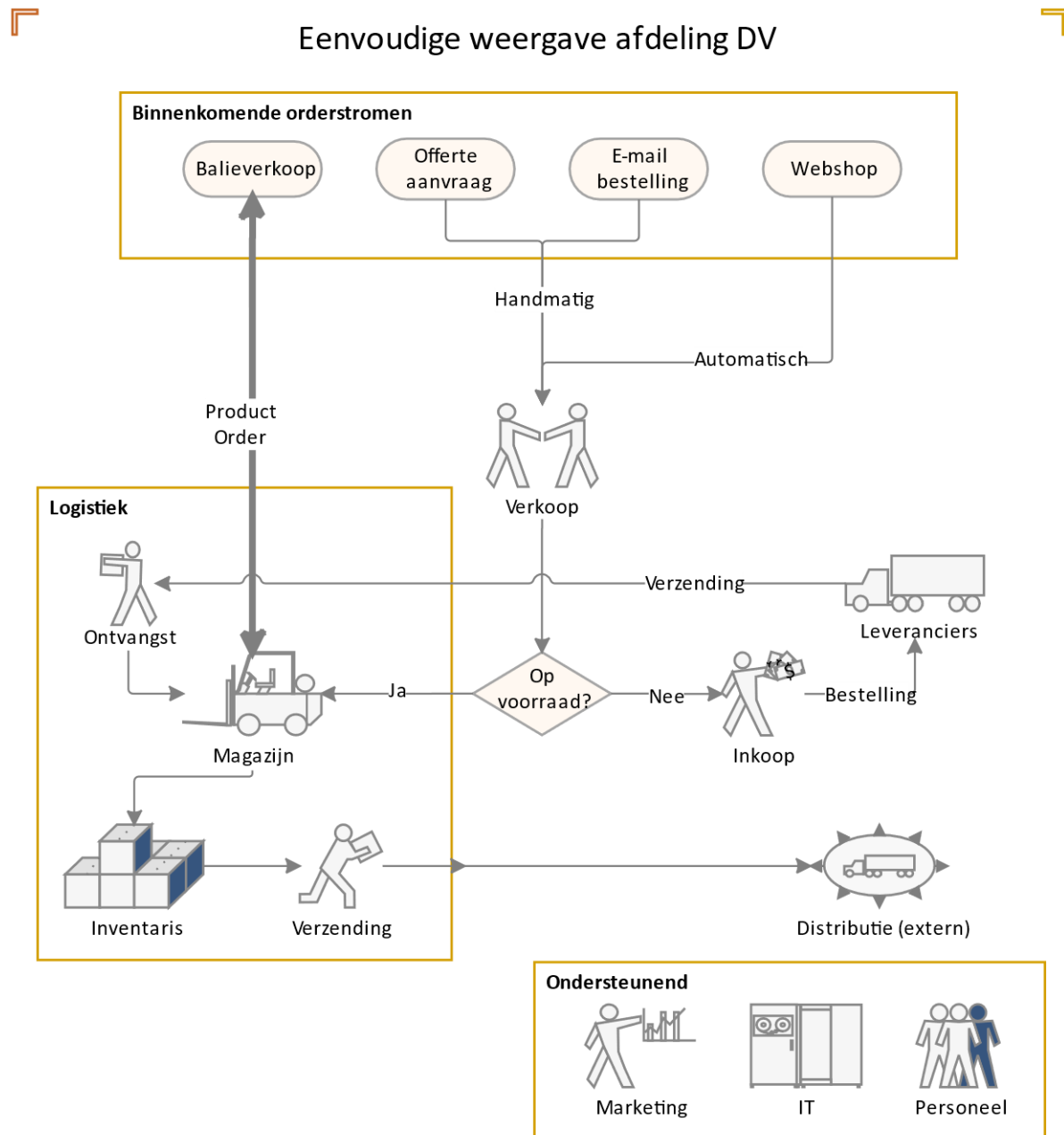
Dit is de codering van het interview met de Commercieel Manager. Het interview is in het kader van privacy in een ander bestand genaamd "Bijlage interviews" bijgesloten.

Tabel 20 Codering interview Commercieel Manager

Code	Regelnr	Citaat
CM1	41-42	<i>"Het is wel denk ik heel veel sturen op risico's. Alleen dat ik heb voor mijzelf, voor mijn functie heb ik werk ik niet vanuit een risicomodel."</i>
CM2	44-46	<i>"nee, het is in die zin misschien nog wel passend bij de fase in de ontwikkeling waar we als bedrijf zitten en ja, misschien ergens ook wel deels ons DNA dat we natuurlijk wel heel, laat maar zeggen, praktisch, laagdrempelig dingen aanpakken."</i>
CM3	46-53	<i>"En een concreet voorbeeld is bijvoorbeeld inderdaad dat wij onderdelen hebben verkocht internationaal. Alleen dan kom je ineens allemaal situaties tegen met douanepapieren, pakbonnen, douane facturen, verzin het allemaal maar pakketje verstuurd internationaal. Voor de financiële administratie is het dan alle btw, is het allemaal goed geregistreerd? Ook omdat natuurlijk accountantscontrole hebben, dat is geen risico in die zin accountant controle, maar. Dit zijn gewoon allemaal factoren. Het is gewoon basis compliance. Natuurlijk. Heb je alles op orde? En wij stappen daarin en, we doen het en dan loopt het vast. Dus daar is het risico, laten we zeggen, nog relatief klein, omdat het nu één land en één order betreft,"</i>
CM4	114-115	<i>"dus ook al is die kans gemiddeld, maar is de impact laag, ja, de impact per keer is misschien laag, alleen de cumulatieve impact vind ik dan wel weer hoog. Omdat die zo vaak voorkomt."</i>
CM5	123-124	<i>"ja dat is dan is de frequentie, hè? Dus de kans dat het voorkomt, dat zou ik wel verminderen."</i>
CM6	171-172	<i>"ja, dus ik denk ja het magazijn is daar verzekerd, het pand is verzekerd hopelijk, weet ik niet eens. Maar als de voorraad in vlammen opgaat. Dat is natuurlijk wel anders wat."</i>
CM7	130	<i>"we zijn soms zelfs zendingen van € 1.000 kwijt. "</i>
CM8	137-138	<i>"bij de pakketdienst ergens in de hoek geflikkerd in het sorteercentrum en die zie je nooit meer terug."</i>
CM9	144-145	<i>"je kan volgens mij tot €25/€50, ofzo kun je nog iets met de pakketdienst zelf iets geregeld krijgen. Maar ja, dan ga je het verzekeren en hoeveel werk heb je daar dan weer van?"</i>

Bijlage 11: Eenvoudige procesweergave Afdeling DV

Er zijn 4 verschillende binnenkomende orderstromen. Bij de balieverkoop komt een klant fysiek naar het magazijn om een artikel te kopen. De e-mail bestelling en offerteaanvraag lijken op elkaar. Bij de e-mail bestelling hoeft de klant van tevoren geen prijs te weten maar bij de offerteaanvraag juist wel. Deze bestellingen worden handmatig verwerkt. De bestellingen die vanuit de webshop komen worden automatisch verwerkt. Als er een order is binnengekomen wordt er gekeken of deze op voorraad is. Als dit niet het geval is wordt dit artikel besteld bij de leverancier. De leverancier stuurt dit artikel op naar het magazijn waar het wordt ontvangen. Als het artikel wel op voorraad is wordt er een orderpicklijst verstuurd naar het magazijn waarna de order gepickt wordt. Wanneer de order gepickt is wordt deze opgehaald door de bezorgdienst.



Figuur 0-3 Eenvoudige weergave Afdeling DV

Bijlage 12: Samengevat Codeerschema

Tabel 21 Samengevat codeerschema

Respondent	Personeel	IT	Marketing	Inkoop	Logistiek	Verkoop	Totaal
ME	2	2	4	5	5	7	25
OM	0	7	7	0	0	0	14
MM	0	0	0	4	8	0	12
USO	0	0	0	0	4	0	4
Totaal	2	9	11	9	17	7	55

Bijlage 12: Indeling risico's en bijbehorende codes

Tabel 22 Indeling risico's en bijbehorende codes

Risico	Uitleg	Codes	Aantal
Risico A	Problemen met kostenbeheer en prijsstelling	PCH2, SLS3	2
Risico B	Zwakke punten in middelen en ontwikkeling	LOG1, SLS6, LOG16, LOG17, MKT7, IT1, IT5, IT6, HR1	8
Risico C	Tekort aan personeel	LOG4, LOG5, SLS4, MKT10, PCH7, LOG12, LOG13, LOG16, LOG17, IT8, IT9, LOG1, PCH6, PCH8, LOG15, SLS2, SLS5, HR2, IT3, IT4	20
Risico D	Problemen bij het uitvoeren van klantleveringen (SLA)	LOG2, PCH3, PCH5, PCH9, PCH4	5
Risico E	Cybersecurity	IT1, IT7	2
Risico F	Ontbreken van standaardisatie	SLS7, MKT4, PCH9,	3
Risico G	Ontbreken van automatisering	LOG3, SLS1, IT2, LOG8, LOG9, LOG10, LOG11 LOG12, LOG15, LOG6, PCH1	11

Bijlage 13: Uitslag enquête

In Tabel 24 staat de uitslag van de enquête onder de medewerkers van de Afdeling DV. Elk mogelijk antwoord heeft een waarde waarvan uiteindelijk de mediaan is berekend. De mediaan van de kans en van de impact zijn per risico vermenigvuldigd om tot een risico index te komen.

Tabel 23 Waardes Likertschaal

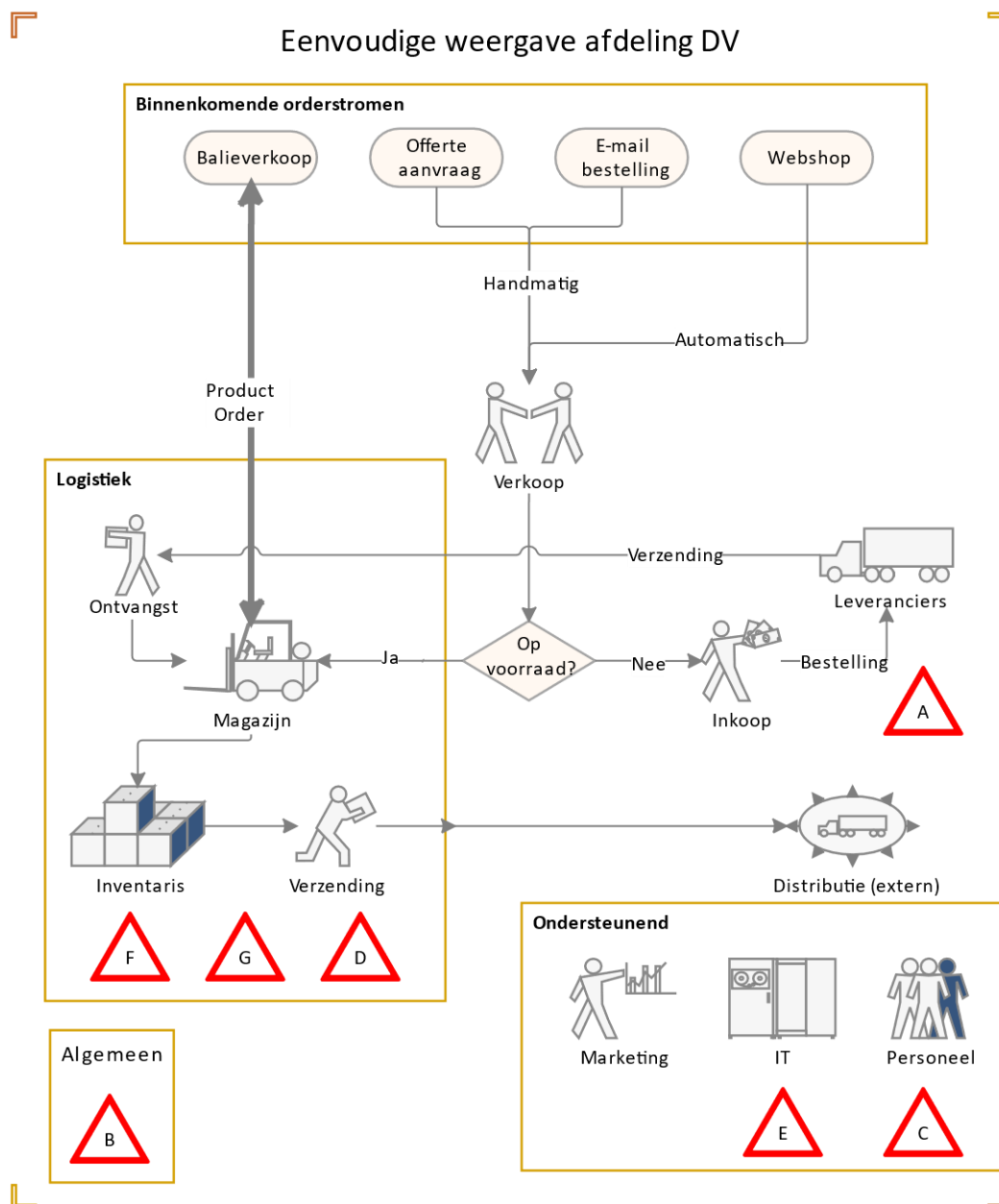
Schaal	Waarde Kans	Waarde impact
Heel laag	1	0,5
Laag	3	1
Neutraal	5	2
Hoog	7	4
Heel hoog	9	8

Tabel 24 Uitslag enquête

Werkplek	Kans A	Impact A	Kans B	Impact B	Kans C	Impact C	Kans D	Impact D	Kans E	Impact E	Kans F	Impact F	Kans G	Impact G
Kantoor	Hoog	Hoog	Heel hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Heel hoog	Heel hoog	Laag	Neutraal	Hoog	Neutraal	Heel hoog	Heel hoog
Kantoor	Hoog	Hoog	Neutraal	Laag	Hoog	Laag	Neutraal	Hoog	Laag	Heel hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Neutraal
Magazijn	Hoog	Hoog	Neutraal	Neutraal	Laag	Hoog	Neutraal	Hoog	Laag	Heel hoog	Neutraal	Hoog	Hoog	Hoog
Kantoor	Hoog	Hoog	Heel hoog	Neutraal	Heel hoog	Neutraal	Hoog	Heel hoog	Laag	Hoog	Heel hoog	Hoog	Heel hoog	Heel hoog
Magazijn	Heel hoog	N.V.T.	Heel laag	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Heel hoog	Heel hoog	Hoog	Hoog	Neutraal	Laag
Mediaan	7	4	5	2	7	4	7	4	3	8	7	4	7	4
Risico index	28		10		28		28		24		28		28	

Bijlage 14: Proces Afdeling DV inclusief risico's

Er zijn 4 verschillende binnenkomende orderstromen. Bij de balieverkoop komt een klant fysiek naar het magazijn om een artikel te kopen. De e-mail bestelling en offerteaanvraag lijken op elkaar. Bij de e-mail bestelling hoeft de klant van tevoren geen prijs te weten maar bij de offerteaanvraag juist wel. Deze bestellingen worden handmatig verwerkt. De bestellingen die vanuit de webshop komen worden automatisch verwerkt. Als er een order is binnengekomen wordt er gekeken of deze op voorraad is. Als dit niet het geval is wordt dit artikel besteld bij de leverancier. De leverancier stuurt dit artikel op naar het magazijn waar het wordt ontvangen. Als het artikel wel op voorraad is wordt er een orderpicklijst verstuurd naar het magazijn waarna de order gepickt wordt. Wanneer de order gepickt is wordt deze opgehaald door de bezorgdienst. De risico's zijn visueel neergezet waar ze voorkomen in het proces.



Figuur 0-4 Proces Afdeling DV inclusief risico's