

# Beginnelsen van de administratieve organisatie



Mark Paur & Rob van Stratum

4<sup>e</sup> druk



**Serie Beheersen van bedrijfsprocessen**

# Beginnelsen van de administratieve organisatie

**M. (Mark) Paur RA MMO**

**ir. R.J.M. (Rob) van Stratum CFPIM CIRM CSCP CLTD CPF CSSC**

---

Vierde druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen/Amsterdam)

Omslagillustratie: iStockphoto 894344596

Figuur 8.9 (p. 159): Nmbrs, Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.*



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-73862-4

ISBN 978-90-01-73861-7

NUR 786

# Woord vooraf

Het vakgebied van de administratieve organisatie wordt sterk beïnvloed door technologische ontwikkelingen. Al sinds de eerste druk van *Beginnen van de administratieve organisatie* proberen wij de meest actuele stand van zaken aan de lezer te presenteren. Onderwerpen als cloud computing, social, mobile en big data hebben in de loop der tijd dan ook een plaats gekregen in dit boek.

In deze vierde druk hebben we de toegankelijkheid van de stof verbeterd, onder meer door het onderwerp informatietechnologie op één plaats te behandelen. In het betreffende nieuwe hoofdstuk (hoofdstuk 5) worden de ontwikkelingen binnen de IT in combinatie met de benodigde beheersmaatregelen behandeld.

Dat het belang van IT alleen maar toeneemt, hebben we – we schrijven voorjaar 2021 – ook kunnen ervaren in de coronacrisis, waarin het thuiswerken versneld noodzakelijk is geworden. Zonder IT was dit uiteraard helemaal niet gelukt, maar ook deze ontwikkeling vraagt om goede beheersmaatregelen. Denk alleen al aan de toename van internet- en whatsappfraude tijdens de coronacrisis.

We hopen dat we met deze vierde editie weer een volledig up-to-date studieboek hebben gemaakt!

Mark Paur  
Rob van Stratum

Soest/Geldrop, voorjaar 2021

# Serieoverzicht Beheersen van bedrijfsprocessen

*Beginselen van de financiële administratie* (2<sup>e</sup> druk, 2013)  
ISBN: 978-90-01-82065-7  
website: [www.beginselenvandefinancieleadministratie.noordhoff.nl](http://www.beginselenvandefinancieleadministratie.noordhoff.nl)

*ERP en Business Management* (5<sup>e</sup> druk, 2019)  
ISBN: 978-90-01-59044-4  
website: [www.erp.noordhoff.nl](http://www.erp.noordhoff.nl)

*Beginselen van de administratieve organisatie* (4<sup>e</sup> druk, 2021)  
ISBN: 978-90-01-73861-7  
website: [www.beginselenadministratieveorganisatie.noordhoff.nl](http://www.beginselenadministratieveorganisatie.noordhoff.nl)

*De kern van de administratieve organisatie* (3<sup>e</sup> druk, 2019)  
ISBN: 978-90-01-88961-6  
website: [www.kernadministratieveorganisatie.noordhoff.nl](http://www.kernadministratieveorganisatie.noordhoff.nl)

# Inhoud

## **Inleiding 7**

### **1 Introductie bedrijfsprocessen en organisaties 11**

- 1.1 Organisaties en bedrijfsprocessen 13
- 1.2 Ontwikkelingen in organisaties 17
- 1.3 Typologie van organisaties 21
- 1.4 Het PBI-model 22
  - Samenvatting 25
  - Vraagstukken 26

### **2 Bedrijfsprocessen 29**

- 2.1 Bedrijfsprocessen bekeken 31
- 2.2 Functionele bedrijfsprocessen 33
- 2.3 Typologie van bedrijfsprocessen 38
- 2.4 Besturing van bedrijfsprocessen 40
  - Samenvatting 45
  - Vraagstukken 46

### **3 Beheersing van processen 49**

- 3.1 Administratieve organisatie 51
- 3.2 Interne controle 57
- 3.3 Beheersing van processen: management control 61
- 3.4 Tax control framework 63
- 3.5 Methoden en technieken van administratieve organisatie 64
  - Samenvatting 68
  - Vraagstukken 69

### **4 Principes van administratieve organisatie 71**

- 4.1 Bouwstenen van administratieve organisatie 73
- 4.2 Randvoorwaarden 74
- 4.3 Informatie 78
- 4.4 Processen 79
- 4.5 Verbandscontroles 82
- 4.6 Typologie 86
- 4.7 Attentiepunten 87
  - Samenvatting 87
  - Vraagstukken 88

**5 Informatietechnologie 91**

- 5.1 Een korte historie 93
- 5.2 Het heden en de toekomst 94
- 5.3 Robots op het kantoor 97
- 5.4 Beheersing 99
  - Samenvatting 106
  - Vraagstukken 107

**6 Primaire processen van handel 109**

- 6.1 Inkoopproces 111
- 6.2 Voorraadproces 118
- 6.3 Verkoopproces 122
  - Samenvatting 129
  - Vraagstukken 130

**7 Primaire processen van productie en dienstverlening 133**

- 7.1 Typologieën 135
- 7.2 Productie 135
- 7.3 Dienstverlening 141
  - Samenvatting 145
  - Vraagstukken 146

**8 Secundaire processen 149**

- 8.1 Personeelsproces 151
- 8.2 Financieel-administratief proces 160
  - Samenvatting 166
  - Vraagstukken 167

**9 Ontwikkelingen in de administratieve organisatie 169**

- 9.1 Een korte historie 171
- 9.2 Globalisering 172
- 9.3 Regelgeving 177
- 9.4 Risk management 179
- 9.5 CSR: corporate social responsibility 183
  - Samenvatting 185
  - Vraagstukken 186

**Antwoorden tussenvragen 187****Bronnen 197****Register 199**



# Inleiding

---

Administratieve organisatie is nu niet bepaald een woord waar je als hbo-student direct voor warmloopt. Stoffig en saai is het imago dat aan het vak kleeft. Ook bij accountants en controllers staat administratieve organisatie (AO) – ook wel bestuurlijke informatievoorziening (BIV) genoemd – in het geheugen gegrift als het oplossen van taaie vraagstukken.

*Beginselen van de administratieve organisatie* maakt duidelijk dat deze beeldvorming niet terecht is. Vooral in deze tijd van automatisering, globalisering en razendsnelle veranderingen is het een uitdaging om processen zo te organiseren dat de bedrijfsdoelstellingen behaald worden. Daarbij helpt een goede administratieve organisatie. Sterker nog: het is een voorwaarde.

Elk hoofdstuk begint met een openingscasus, zodat je een beeld krijgt van AO in de praktijk. Ook verderop in de hoofdstukken vind je veel voorbeelden en casussen, die je leren om de theorie naar de praktijk te vertalen. Het maken van de tussenvragen helpt je om voor jezelf te toetsen of je de behandelde leerstof begrijpt. De antwoorden op de tussenvragen vind je achter in het boek. Aan het eind van elk hoofdstuk vind je vraagstukken.

De uitwerkingen van de vraagstukken staan op de website bij dit boek. Daar is nog meer te vinden, zoals extra casussen, achtergrondinformatie, meerkeuzevragen (met antwoorden) en nog meer oefenmateriaal. Het adres van de website is:

[www.beginselenadministratieveorganisatie.noordhoff.nl](http://www.beginselenadministratieveorganisatie.noordhoff.nl)

Iedereen in een organisatie heeft informatie nodig om zijn of haar taak uit te voeren, of dat nu de verkoopmedewerker is of de directeur. Het vakgebied van de administratieve organisatie gaat over de vraag hoe deze informatie beschikbaar wordt gemaakt. Vragen die daarbij aan de orde komen, zijn: Welke informatie moeten we verzamelen? Welk informatiesysteem gebruiken we daarvoor? Is die informatie wel betrouwbaar? Wie heeft toestemming om op welk moment welke informatie te raadplegen?

In hoofdstuk 1 en 2 krijg je een inleiding in het vak administratieve organisatie. In hoofdstuk 1 leer je welke soorten organisaties er zijn en welke processen zich er afspelen. Je gaat een aantal processen gedetailleerd bekijken, zodat je zult zien dat processen uit verschillende stappen bestaan. Hoofdstuk 2 gaat vervolgens in op de vraag hoe een organisatie ervoor zorgt dat processen goed verlopen.

Dit komt terug in hoofdstuk 3, maar dan vanuit de invalshoek van de administratieve organisatie. Je maakt uitgebreid kennis met de begrippen admi-

nistratieve organisatie en interne controle. Je leert welke hulpmiddelen er zijn om een administratieve organisatie te ontwerpen en vast te leggen. In hoofdstuk 4 ga je dieper in op het begrip administratieve organisatie. Je onderzoekt alle bouwstenen die voor een goede administratieve organisatie zorgen.

Hoofdstuk 5 behandelt informatietechnologie (IT). Het hoofdstuk begint met een terugblik op de ontwikkelingen tot nu toe op dit gebied. Daarna gaan we in op een aantal ontwikkelingen die naar verwachting in de nabije toekomst grote impact zullen hebben. Tot slot besteedt dit hoofdstuk aandacht aan de manier waarop IT in een organisatie beheerst wordt, zodat zij een bijdrage kan leveren aan een goede administratieve organisatie.

In de hoofdstukken 1 tot en met 5 behandelen we hiermee de achtergrond en de bouwstenen van de administratieve organisatie. De hoofdstukken 6 tot en met 8 gaan over de toepassing ervan. Hierbij behandelt hoofdstuk 6 de primaire processen binnen een handelsbedrijf en gaat hoofdstuk 7 in op productiebedrijven en dienstverlenende bedrijven, waarna in hoofdstuk 8 de ondersteunende processen aan de orde komen. Tot slot gaat hoofdstuk 9 in op ontwikkelingen in het vakgebied en de omgeving waarin het vak functioneert.

---



0123

# 1

# Introductie bedrijfsprocessen en organisaties

- 1.1 Organisaties en bedrijfsprocessen
- 1.2 Ontwikkelingen in organisaties
- 1.3 Typologie van organisaties
- 1.4 Het PBI-model
  - Samenvatting
  - Vraagstukken

Administratieve organisatie gaat over het zo goed mogelijk laten verlopen van bedrijfsprocessen, zoals inkopen, verkopen en betalen. Het is dan ook belangrijk dat je allereerst een goed beeld hebt van wat bedrijfsprocessen zijn. Hierover gaat paragraaf 1.1. Daarbij moet je beseffen dat bedrijfsprocessen veranderlijk zijn, aangezien een bedrijf zich voortdurend moet aanpassen aan zijn omgeving (paragraaf 1.2). Om het vak van administratieve organisatie echt goed in de vingers te krijgen, is het handig als je snel verschillende typen organisaties kunt herkennen (paragraaf 1.3). Een ander hulpmiddel waarvan je veel profijt gaat hebben is het PBI-model. Hiermee maak je kennis in paragraaf 1.4.

# Kledingzaak Bolte

1

Bolte is een winkelketen die kleding verkoopt voor dames en heren in de leeftijdsklasse van 18 tot 35 jaar. Het gaat daarbij om casual en zakelijke kleding voor vrije tijd en werk. Bolte heeft winkels in alle grote en middelgrote steden in Nederland. De winkels opereren als zelfstandige filialen met een bedrijfsleider/filiaalhouder en medewerkers.

Bolte-Kampen is een winkel in het centrum van het winkelgebied in de plaats Kampen. Klanten komen uit Kampen en directe omgeving. Een klant die in de winkel een kledingstuk wil kopen spreekt een medewerker van de winkel aan, of andersom spreekt een medewerker een klant aan om deze te helpen. Samen met de medewerker zoekt de klant de kledingstukken uit en past deze voor de juiste maat.

Als de klant een keuze heeft gemaakt, neemt de klant de kledingstukken mee naar de kassa. Aan de kassa staat een andere medewerker, die de kledingstukken in ontvangst neemt, de prijskaartjes en labels van de kledingstukken af haalt en de beveiliging verwijdert. De kledingstukken worden vervolgens door de medewerker opgevouwen en in een tas van Bolte gestopt. Vervolgens identificeert de medewerker zich bij de kassa en worden de prijskaartjes gescand. De klant dient het bedrag van de aankoop contant te betalen met een betaalpas of contant geld. Nadat de klant heeft betaald, krijgt de klant de kassabon en de tas met kledingstukken. Met een laatste groet loopt de klant tevreden met zijn nieuwe kleding de winkel uit.

## 1.1 Organisaties en bedrijfsprocessen

In deze paragraaf gaan we in op bedrijfsprocessen, op de vraag wat een organisatie precies is (waarbinnen die bedrijfsprocessen zich afspelen) en op de vraag wat met het primaire bedrijfsproces van een organisatie wordt bedoeld. Dit doen we aan de hand van de winkelketen van Bolte, zoals deze in de openingscasus is geïntroduceerd. We bespreken eerst de openingscasus.

In de openingscasus is het bedrijfsproces ‘verkoop kledingstuk’ beschreven. Bij bedrijfsprocessen zien we dat er verschillende activiteiten worden verricht voor de uitvoering van één bedrijfsproces. Ook zien we dat er vooraf moet zijn nagedacht over de volgorde van de activiteiten en het begin en het einde van het bedrijfsproces.

Ten aanzien van het verkoopproces kunnen we verschillende vragen stellen:

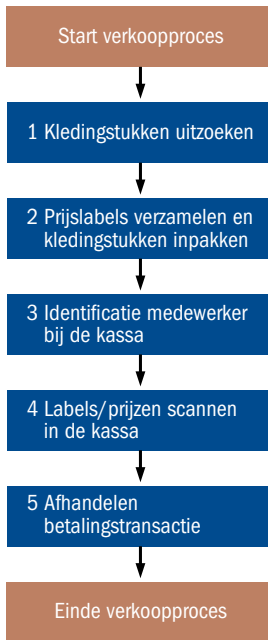
- Hoe weet de medewerker bij de kassa dat de prijs op het label van het kledingstuk juist is?
- Hoe kan de medewerker controleren of hij alle kledingstukken van de klant heeft gescand?
- Hoe kan de winkel voorkomen dat kledingstukken onbetaald de winkel verlaten?
- Hoe kan de bedrijfsleider controleren dat de inhoud van de kassa als geldbedrag en gepind bedrag overeenkomt met de opbrengst van de totale verkopen van een dag?
- Hoe kan de bedrijfsleider controleren dat er geen geld van de klanten buiten de kassa om wordt ontvangen?
- Wat betekent dit voor de inrichting van het verkoopproces?

Samengevat zijn dit allemaal vragen die te maken hebben met de betrouwbaarheid en de volledigheid van de registratie van de inkomsten en de integriteit van medewerkers en klanten. Juist over dit soort aspecten gaat het vakgebied administratieve organisatie.

Een bedrijfsproces bestaat altijd uit een aantal activiteiten. In het verkoopproces van Bolte zoals we dit hebben beschreven in de openingscasus zijn dat allemaal activiteiten die na elkaar worden uitgevoerd. In het schema van figuur 1.1 staan ze onder elkaar. Het voordeel van deze wijze van beschrijven is dat de verschillende activiteiten afzonderlijk zijn te herkennen en de samenhang tussen de activiteiten is terug te vinden. De verschillende activiteiten hoeven niet altijd door dezelfde medewerker te worden uitgevoerd. Je ziet dit in diverse kledingzaken: sommige medewerkers helpen vooral de klanten bij het uitzoeken en de winkel op orde houden, andere medewerkers doen het kassawerk. Dit gebeurt niet alleen uit gemak of omdat de kassamedewerker de filiaalchef is, maar vaak ook vanuit het oogpunt van controle, zodat je kunt voorkomen dat kleding oneigenlijk verkocht wordt. Door een beschrijving te maken van de verschillende activiteiten in een proces kun je ook goed nadenken over de hulpmiddelen die in een proces gebruikt moeten of kunnen worden. Als je dan de stap maakt naar administratieve organisatie kun je met een goede beschrijving en analyse van een bedrijfsproces ook inschatten op welke momenten je als winkel risico loopt. Vervolgens kun je maatregelen nemen om deze risico's af te dekken, in ieder geval zo veel mogelijk.

### Bedrijfsproces

FIGUUR 1.1 Bedrijfsproces verkoop bij Bolte



In de openingscasus hebben we van de Bolte-winkel in Kampen het verkoopproces beschreven. Dit verkoopproces wordt uitgevoerd door twee medewerkers. In een winkel werken diverse medewerkers om de winkel als organisatie te laten functioneren. In casus 1.1 beschrijven we de organisatie van de Bolte-winkel in Wassenaar.

**CASUS 1.1****Bolte-Wassenaar, organisatie van de winkel**

Bolte-Wassenaar is een winkel in de hoofdwinkelstraat van Wassenaar. De winkel is onderdeel van hetzelfde concern als de winkel Bolte-Kampen uit de openingscasus.

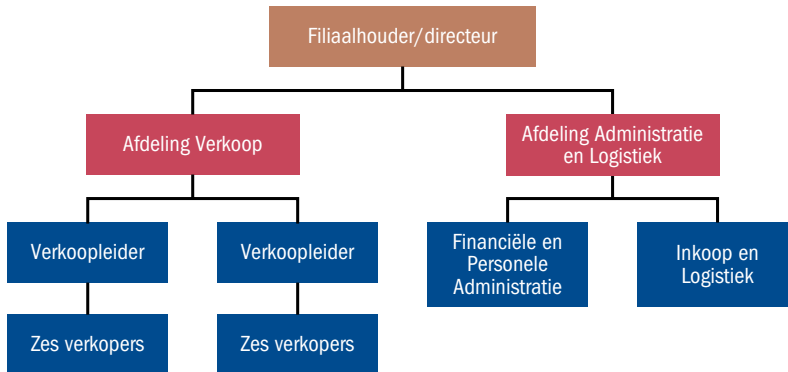
De winkel in Wassenaar is een middelgrote vestiging. De vestiging wordt geleid door een bedrijfsleider, de directeur van de winkel. Zij geeft leiding aan twee afdelingen: de verkoopafdeling en de afdeling Administratie en Logistiek. De verkoopafdeling zorgt voor de verkoop in de winkel. Als de winkel

open is, staat een verkoopteam klaar voor de klanten. Een verkoopteam bestaat uit een verkoopleider met drie tot vijf verkopers (afhankelijk van de verwachte drukte). De winkel in Wassenaar heeft twee verkoopleiders (naast de directeur) en in totaal twaalf verkopers. De afdeling Administratie en Logistiek kent twee subafdelingen, namelijk een subafdeling Financiële en Personele Administratie en een subafdeling Inkoop en Logistiek (waaronder inkoop en planning, magazijn en logistieke administratie vallen).



De beschrijving van een organisatie bestaat meestal uit een beschrijving van de afdelingen in een organisatie. Ook is hierin terug te vinden hoe de hiërarchie van de afdelingen is. In figuur 1.2 hebben we dit schematisch weergegeven in een organogram.

**FIGUUR 1.2** Organogram winkel Bolte-Wassenaar



Een organogram is een weergave van verantwoordelijkheden in een organisatie. Het wordt ook wel een hiërarchisch organisatieschema genoemd, omdat je erin kunt terugvinden wie leidinggeeft aan wie (dus de hiërarchie van de organisatie). In figuur 1.2 herkennen we dus de hoogste verantwoordelijkheid binnen een winkel, die bij de filiaalhouder of directeur berust. Zij geeft direct leiding aan een afdeling Verkoop, waarin enkele verkoopteams zitten die elk bestaan uit een verkoopleider en enkele verkopers. Daarnaast geeft de filiaalhouder leiding aan een afdeling Administratie en Logistiek, die twee subafdelingen kent, namelijk een afdeling Financiële en Personele Administratie en een afdeling Inkoop en Logistiek. De laatstgenoemde afdeling zorgt voor de goederenbeweging van het filiaal. In dit voorbeeld is de organisatie vrij klein, waardoor sommige functies in één afdeling worden geplaatst, zoals Inkoop en Logistiek, die samen met de Financiële en Personele Administratie de afdeling Administratie en Logistiek vormt. In grotere organisaties zullen deze afdelingen vaak gesplitst worden om de verantwoordelijkheid voor de inkoop los te koppelen van de administratie, waardoor controle kan worden uitgeoefend op de betrouwbaarheid van de inkoop en op de volledigheid van de registratie van de inkomende goederen. Vanuit de administratieve organisatie is dit belangrijk. De verschillende afdelingen kennen ook verantwoordelijkheden in de organisatie. Vanuit de administratieve organisatie en de beheersing van risico's is het ook belangrijk dat de verschillende rollen in een bedrijf worden onderscheiden met verschillende verantwoordelijkheden. Op deze manier bouw je als het ware checks en balances (controles) in je organisatie in. Neem als voorbeeld de verkoop van goederen door de verkoopteams. De administratie registreert de verkopen en administreert de betalingsontvangsten. De afdeling Inkoop en Logistiek constateert de fysieke verandering van de voorraad via het voorraadbeheer en bestellingen. Als er iets verkeerd gaat, zal een van deze partijen hiermee geconfronteerd worden, waardoor fouten zichtbaar worden. Het zichtbaar maken van dit soort risico's is in de administratieve organisatie buitengewoon belangrijk.

**Organogram**  
Hiërarchisch  
organisatie-  
schema

**Beheersing**  
van risico's

De Bolte-winkel in Wassenaar kent een goederenbeweging. De kleding komt op een bepaald moment binnen, wordt ontvangen en opgeslagen, en hopelijk uiteindelijk een keer verkocht. In casus 1.2 is dit proces voor Bolte-Wassenaar beschreven.

### CASUS 1.2

## Bolte-Wassenaar, het primaire proces

Het primaire proces van Bolte geeft invulling aan het bestaansrecht van de winkel. Dat betreft uiteraard de inkoop, opslag en verkoop van kleding. Het primaire proces van Bolte begint met het bestellen van kledingstukken. Na de bestelling komen de kledingstukken aan bij het ontvangstmagazijn van de winkel. Het in ontvangst nemen van de goederen bestaat uit de controle op schade en de controle op de hoeveelheid in relatie tot datgene wat besteld is. Na goedkeuring van de ontvangst worden de kledingstukken in de voorraad opgenomen. Bolte heeft hiervoor een winkelmagazijn, waar de kledingstukken worden opgeslagen voordat ze in de winkel worden gehangen.

De filiaalhouder bepaalt wanneer een bepaald product in de winkel moet worden gehangen. De verkoopteams halen die producten in het magazijn op, prijzen ze, bevestigen de labels en beveiligingsonderdelen aan de kledingstukken, en hangen de kledingstukken in de rekken of leggen ze in de schappen van de winkel. Als een klant een kledingstuk koopt, wordt dit bij de kassa gescand en verkocht. De beveiliging wordt eraf gehaald en vervolgens verlaat het kledingstuk de winkel.

Alle activiteiten samen – vanaf ontvangst van de goederen van de leverancier tot en met het meegeven van de kledingstukken met de klant – vormen het primaire proces van Bolte.

#### Primair proces

Casus 1.2 beschrijft een primair proces van een winkel. Dit is een relatief eenvoudig primair proces. Toch is de weergave van het primaire proces al behoorlijk ingewikkeld. In figuur 1.3 hebben we het primaire proces van Bolte weergegeven in een zogenoemde logistieke basisstructuur.

#### Logistieke basisstructuur

FIGUUR 1.3 Primair proces bij winkel Bolte



In deze basisstructuur zie je een activiteit weergegeven met een rechthoek en een voorraad met een driehoek. De eerste activiteit betreft dus het ontvangen van de goederen en het opslaan in het winkelmagazijn.

De tweede activiteit is het uit het winkelmagazijn halen van de kledingstukken, het labelen en vervolgens het ophangen in de winkel. De winkel is zelf feitelijk ook een opslagplaats of magazijn. De laatste activiteit is de verkoop en het afgeven van het kledingstuk.

Een primair proces van een organisatie beschrijft altijd de kernactiviteiten van een organisatie. In dit geval is dat een goederenproces binnen een winkel, maar het kan ook een goederenproces in een productiebedrijf zijn. Het is tegenwoordig gebruikelijk om ook bij dienstverlenende organisaties hun kernactiviteiten te beschrijven met een basisstructuur, ook al betreft het geen goederenproces, maar een dienst. Zo kun je het primaire proces van een opleiding bepalen door de activiteiten in het onderwijsproces achter elkaar te beschrijven. De student komt aan, volgt de verschillende onderdelen van de opleiding en verlaat de opleiding, wel of niet met een diploma. In dit boek beschrijven we voor verschillende organisaties de bedrijfsprocessen.

**Kernactiviteiten van een organisatie**

1

#### **TUSSENVRAAG 1.1**

Neem een zelfstandige speelgoedzaak in gedachten.

- Beschrijf het primaire proces.
- Beschrijf het verkoopproces.
- Beschrijf het proces van teruggave van een PlayStation-spel door een klant.
- Stel minstens drie vragen over het proces teruggave van een PlayStation-spel die je zou stellen als je de eigenaar van deze zaak bent en het proces wordt uitgevoerd door een van jouw medewerkers.
- Welke maatregelen zou jij vooraf nemen om misbruik van de mogelijkheid tot teruggave van een PlayStation-spel te voorkomen?

## **1.2 Ontwikkelingen in organisaties**

Organisaties functioneren in een markt. In deze markten doen zich allerlei ontwikkelingen voor die invloed hebben op de interne organisatie van bedrijven. Organisaties moeten inspelen op deze ontwikkelingen – ook wel omgevingsfactoren genoemd – om hun marktpositie te handhaven of te versterken. In deze paragraaf bespreken we een aantal omgevingsfactoren die veranderen, waardoor de organisatie moet nadenken over haar positie en daarvan afgeleide interne processen.

**Omgevingsfactoren**

#### **CASUS 1.3**

### **European Private Bank (EP-Bank)**

De EPB is een private bank die van oorsprong gevestigd is in Zwitserland. De bank richt zich op particulieren en niet-beursgenoteerde bedrijven. Deze niet-beursgenoteerde bedrijven hebben vaak maar een beperkt aantal eigenaren, die ook hun privébankverkeer via EPB laten lopen. In die markt groeit EPB snel. Door de klantgerichte benadering en de mogelijkheden om voor vermogende particulieren goede financiële dienstverlening te leveren, is deze solide bank in naam en imago snel gegroeid. Met de groei van de ondernemingen

en het particuliere bancaire verkeer groeit EPB mee. Inmiddels heeft zij vestigingen in 25 landen in Europa.

Kortgeleden heeft EPB zich gevestigd in Litouwen. Deze Baltische staat kent een grote economische groei en is aantrekkelijk voor buitenlandse investeerders. Een aantal klanten van EPB heeft recent gekozen om ook in Litouwen te starten. Voor EPB is het een behoorlijke opgave om zich in dit land te vestigen. Banken dienen namelijk te voldoen aan een aantal wettelijke

regels voordat ze gerechtigd zijn zich te vestigen als bank.

Een van de belangrijkste aandachtspunten is dat EPB moet gaan voldoen aan de eisen die gesteld worden door de toezichthouder financiële markten van Litouwen en daarmee aan de regels voor banken van de Nationale Bank Litouwen. Om aan deze regels te voldoen, moet EPB haar interne processen (zoals het verstrekken van hypotheeken en bankleningen) inrichten volgens de wetgeving van Litouwen. Dit betekent dat ze

niet dezelfde processen kan gebruiken als in andere Europese landen waarin EPB actief is. De verschillen komen naar voren in het aantal en de aard van de controlestappen die genomen moeten worden voordat een lening verstrekt mag worden.

Het ontwerp van de noodzakelijke bedrijfsprocessen wordt daarom door EPB in samenwerking met enkele consultants uit Litouwen opgepakt, om zo te voldoen aan de Litouwse eisen ten aanzien van de administratieve organisatie.

Casus 1.3 laat zien dat voor de vestiging in een ander land voldaan moet worden aan een aantal wettelijke eisen, die zich vertalen in eisen ten aanzien van de administratieve organisatie.

Er zijn enkele ontwikkelingen waarmee bijna alle organisaties te maken hebben omdat deze hun markt beïnvloeden. In deze paragraaf behandelen we er vier (maar daarmee zijn we niet uitputtend). Het gaat om de volgende ontwikkelingen:

- 1 globalisering
- 2 IT-ontwikkelingen
- 3 samenwerking in de keten
- 4 organisatieontwikkelingen

#### *Ad 1 Globalisering*

#### **Globalisering**

De term globalisering betekent dat landsgrenzen voor markten open zijn of open worden gemaakt. Afstanden in de wereld worden steeds kleiner, en bedrijven en organisaties opereren dus ook steeds meer wereldwijd. De bancaire sector uit casus 1.3 is daarvan een voorbeeld, maar al veel langer zijn handelsbedrijven wereldwijd actief. Productiebedrijven verplaatsen hun productie naar goedkope productiegebieden, zoals Zuidoost-Azië. Globalisering leidt ertoe dat voldaan moet worden aan allerlei regels en wetten van diverse landen: landen waar de productie plaatsvindt, landen waar het transport doorheen gaat en landen waar de consumentenmarkt is. De globalisering werkt ook concurrentieverhogend, waardoor bedrijfsprocessen en hun prestaties steeds effectiever en efficiënter moeten plaatsvinden. Er komen concurrenten bij, waardoor het onderscheidende vermogen van jouw product of dienst zich voortdurend moet bewijzen. Een trend is dat de dienstverlening rondom handel en productie steeds meer zorgt voor het onderscheidende vermogen.

De open markt zorgt voor efficiënte prijsvorming, en om nog winst te maken moeten bedrijven hun interne kosten steeds beter beheersen. Dit verklaart de voortdurende aandacht voor kosten, ook als bedrijven al goede prestaties neerzetten. Een van de belangrijkste middelen die ze daarvoor hebben

is de inrichting van de bedrijfsprocessen. Door handig en efficiënt hun bedrijfsprocessen in te richten (waarin de administratief-organisatorische aspecten slim verweven zitten) kunnen ze concurrentievoordeel verkrijgen. Een voordeel is dat de consumentenmarkten waar de bedrijven hun producten dan kunnen afzetten wel vele malen groter zijn dan voorheen. In paragraaf 9.2 gaan we in op het begrip globalisering.

### *Ad 2 IT-ontwikkelingen*

Sinds het eind van de jaren tachtig van de vorige eeuw is de opmars van computers enorm versneld. Waren er eind jaren tachtig nog sporadisch huishoudens met een computer, nu zijn er in vrijwel elk huishouden een of meer computers, laptops, tablets of smartphones aanwezig. De opmars van internet heeft daaraan sterk bijgedragen. Aan het begin van de jaren negentig is internet voor het grote publiek beschikbaar gekomen, eerst vooral in overheids- en onderwijsinstellingen, later ook steeds meer in bedrijven. Aanvankelijk ging het voornamelijk om berichten sturen (e-mail) en uitwisseling van bestanden (via ftp, oftewel file transfer protocol). Later is door softwareleveranciers de browsertechnologie ontwikkeld. Juist deze technologie heeft ertoe geleid dat het world wide web zijn intrede kon doen, wat tot massaal gebruik van internet heeft geleid. In de loop van de jaren negentig zagen de eerste bedrijven dat het world wide web ook een verkoopkanaal kon zijn, naast een netwerk waarop gegevens uitgewisseld konden worden. Daarbij ging het eerst nog vooral om de presentatie van producten. Pas daarna ontstond het online winkelen. Nu is bijna alles via internet te koop. In het begin waren het vooral bedrijven die naast hun winkelketens een internetwinkel opzetten. Later kwamen er meer gespecialiseerde bedrijven die geen fysieke winkels meer hadden.

Internetwinkel

Naast deze onlinewinkels zijn er steeds meer bedrijven die internet gebruiken ter ondersteuning van hun interne bedrijfsprocessen (vooral via beveiligde browsertechnologie). Het is daardoor mogelijk de ondersteuning van de bedrijfsprocessen te laten verlopen op plaats- en tijdsafhankelijke basis. Medewerkers kunnen dan vanaf verschillende werkplekken binnen of buiten het bedrijf gebruikmaken van programma's en data. De mogelijkheden die dit geeft voor de inrichting van de bedrijfsprocessen en de werkprocessen van de medewerkers zijn nog lang niet uitgeput. Veel bedrijven zijn daarom voortdurend bezig hun bedrijfsprocessen te innoveren door gebruik te maken van internettechnologie.

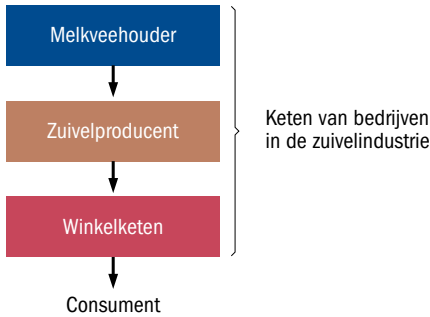
Internet-technologie

### *Ad 3 Samenwerking in de keten*

Voorals in handels- en productiebedrijven zien we steeds vaker strategische allianties ontstaan, bijvoorbeeld samenwerking van een productiebedrijf met een assemblagebedrijf, of samenwerking van een winkelketen met een productiebedrijf. Een keten van bedrijven is een reeks bedrijven die achtereenvolgens een bijdrage leveren aan één consumentenproduct. Neem als voorbeeld de keten van bedrijven in de voedselindustrie. Een boer houdt koeien en levert melk aan de melkfabriek. De melkfabriek maakt diverse producten van deze melk, zoals volle melk, halfvolle melk, yoghurt, vla en koffiemelk. Deze melkfabriek levert aan winkelketens, die vervolgens aan de consument leveren (zie figuur 1.4).

Strategische allianties

FIGUUR 1.4 De keten van bedrijven in de zuivelindustrie



Het voordeel van samenwerking in de keten is dat de kwaliteitsbewaking van de producten op elkaar kan worden afgestemd en daarmee verbeterd, en dat de voorraden in de keten goed op elkaar kunnen worden afgestemd, met minder kosten als gevolg. Vooral bij houdbare producten is dit een belangrijke reden voor samenwerking. We noemen een keten van bedrijven ook wel een bedrijfskolom.

#### Bedrijfskolom

Er zijn verschillende redenen voor bedrijven om in de keten naar samenwerking te zoeken, zoals:

- inkoopvoordelen
- snelheid van levering aan klanten
- kwaliteitsverbeteringen
- gezamenlijke innovaties
- kostenreductie
- voorraadreductie (minder grote kans op incurante producten)
- verbreding van markten

#### Ad 4 Organisatieontwikkelingen

Door de concurrentiedruk zijn bedrijven en instellingen voortdurend bezig hun kosten te reduceren en hun bedrijfsprocessen te analyseren en te verbeteren. Naast dit kostenbewustzijn en de concurrentiedruk op de markt is er ook een druk vanuit de arbeidsmarkt. Werknemers zijn steeds hoger opgeleid, stellen steeds hogere eisen aan hun werkomgeving en willen steeds meer verantwoordelijkheid. Werknemers willen zien wat hun betekenis is voor het bedrijf. Door deze vraag overwegen bedrijven steeds vaker hun interne organisatie aan te passen en nieuwe werkmethoden te introduceren. Dit betekent dat verantwoordelijkheden binnen organisaties voortdurend veranderen. Er komen andere organisatieprincipes, zoals de principes van teamontwikkeling. Ook betekent elke reorganisatie dat verantwoordelijkheden veranderen, dus ook de verantwoordelijkheid over de interne controle. De laatste jaren wordt steeds meer het principe toegepast van het 'laag' neerleggen van verantwoordelijkheden. Dat zou ook moeten betekenen dat er minder overhead ontstaat in organisaties, zodat deze *lean and mean* georganiseerd kunnen worden.

Het afslanken van een hoofdkantoor van een bedrijf of het dicht bij de markt organiseren van de productontwikkeling zijn daarvan goede voorbeelden. Voor de administratieve organisatie betekenen deze organisatorische

#### Concurrentiedruk

#### Kostenbewustzijn

#### Verantwoordelijkheden binnen organisaties

ontwikkelingen dat we moeten volgen of de interne beheersingsmaatregelen goed op orde blijven.

In deze paragraaf hebben we een viertal ontwikkelingen geschetst waarmee bedrijven te maken hebben. Elk van deze ontwikkelingen heeft grote consequenties voor de inrichting van de bedrijfsprocessen, dus ook voor de beheersingsmaatregelen die ingebouwd zijn in deze bedrijfsprocessen. Uiteraard zijn er nog veel meer ontwikkelingen waarmee een individueel bedrijf te maken heeft. Elk bedrijf moet daarom voortdurend zijn omgeving volgen en analyseren om deze ontwikkelingen te zien en de gevolgen voor de interne bedrijfsprocessen te beoordelen.

#### TUSSENVRAAG 1.2

In casus 1.3 is de ontwikkeling beschreven van een bank die zich in een nieuw land wil vestigen. Geef kort jouw mening over de betekenis van de volgende ontwikkelingen voor de EPB:

- a globalisering
- b IT-ontwikkelingen
- c organisatieontwikkelingen

## 1.3 Typologie van organisaties

Hoewel veel bedrijven en instellingen overeenkomsten vertonen, zijn er ook verschillen. Een school is toch echt iets anders dan een winkel en een gemeentehuis functioneert toch echt anders dan een brouwerij. Om theorieën te ontwikkelen die toepasbaar zijn op meer dan één type organisatie kunnen we gebruikmaken van het begrip typologie. Een typologie is een indelingsmethode waarbij organisaties vanuit een bepaald gezichtspunt worden onderverdeeld in vergelijkbare organisaties. Door een typologie te hanteren leer je een organisatie vanuit een bepaald perspectief te benaderen. Als je dan een organisatie uit zo'n type hebt bestudeerd, zal blijken dat je een vergelijkbare organisatie van hetzelfde type sneller kunt begrijpen. Zo ontstaat een brede kennis van het functioneren van bedrijven en instellingen. In deze paragraaf bespreken we kort de typologie van Starreveld, een bekende typologie binnen de theorie over administratieve organisatie (zie tabel 1.1). In hoofdstuk 7 worden de verschillende soorten bedrijven uit de typologie kort behandeld.

#### Typologie

De typologie van Starreveld kent een hoofdingeling in twee categorieën: organisaties die werken voor een markt en organisaties die niet werken voor een markt. Starreveld benadert organisaties die niet werken voor een markt anders dan organisaties die wel werken voor een markt. De administratieve organisatie van de categorie die niet werkt voor een markt is veelal afgestemd op wet- en regelgeving. Deze wet- en regelgeving vervangt deels het ontbreken van een externe markt waarin concurrentie zorg draagt voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. De categorie die wel werkt voor een markt kent veelal effectieve en efficiënte bedrijfsprocessen vanuit de noodzaak te moeten overleven en concurreren binnen een markt. In tabel 1.1 is de typologie van Starreveld verkort weergegeven.

#### Typologie van Starreveld

**TABEL 1.1** Typologie van Starreveld

<b>Werkend voor een markt</b>	Handelsbedrijven	Op rekening Tegen contante betaling
	Productiebedrijven	Massaproductie Stukproductie
	Dienstverlenende bedrijven	Met een zekere goederenbeweging Informatie of informatiediensten Beschikbaar stellen van ruimte Overig
	Financiële instellingen	
<b>Niet werkend voor een markt</b>	Overheid Privaatrechtelijke organisaties	

Het hanteren van een typologie is handig bij het analyseren van het functioneren van organisaties. Vooral als op procesniveau gekeken wordt naar bedrijven kun je bij het hanteren van een typologie overeenkomsten tussen bedrijven herkennen. Daarmee bouw je versneld kennis en expertise op met betrekking tot een veelheid aan organisaties.

**TUSSENVRAAG 1.3**

Typeer de volgende organisaties in de typologie van Starreveld volgens tabel 1.1:

- a postbezorging
- b een hbo-instelling
- c een bouwonderneming
- d een fitnessorganisatie
- e een makelaarskantoor
- f een waterschap

## 1.4 Het PBI-model

### PBI-model Proces- beheersing- informatiemodel

In deze paragraaf introduceren we het PBI-model, oftewel het proces-beheersing-informatiemodel. Dit is een model dat wij hanteren om de leerstof van het vakgebied administratieve organisatie inzichtelijk te maken. We zullen dit model toelichten aan de hand van casus 1.4. In deze casus wordt een beschrijving gegeven van een concertorganisator die de vrije kaarten voor het concert van Coldplay via internet verkoopt.

**CASUS 1.4**

## Concert Tickets

Concert Tickets verkoopt toegangskaarten voor concerten die georganiseerd worden door HVC-Concerts. HVC organiseert concerten van nationale en internationale artiesten in de grotere zalen in de Benelux. Concert Tickets verkoopt de plaatsbewijzen via internet. Als een klant de website van Concert Tickets opent, kan hij doorklikken naar het concert

van zijn keuze. In deze casus gaat het om een concert van Coldplay in Ahoy Rotterdam. In deze zaal worden alle kaarten verkocht voor een vaste plaats. De plaatsen zijn onderverdeeld in verschillende rangen, vakken en stoelen. In het begin heeft Concert Tickets problemen gekend met de verkoop via internet doordat plaatsen verkocht werden



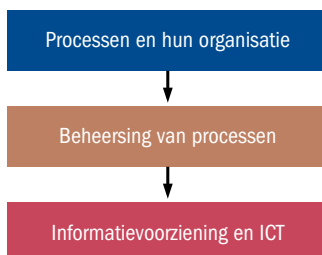
aan klanten van wie de betaling niet gedekt was. De stoelen in de zaal bleven dan leeg omdat de betaling niet was verricht. Om tot een betere bezetting van de concertzaal te komen heeft Concert Tickets een toets ingebouwd in de boekingsgang, waarbij de klant via iDEAL moet betalen. Deze betaling wordt gecontroleerd. Als de betaling is ontvangen, wordt de bestelling vastgelegd en per e-mail aan de klant bevestigd. Via de invoering van deze processtap heeft Concert Tickets de bezettingsgraad en inkomsten bij de concerten sterk kunnen verbeteren.

De stappen zijn nu als volgt. Een klant boekt een reservering via internet. Daarbij worden naam, adres, woonplaats en e-mail-adres opgegeven. De kosten voor de boeking worden bij de reservering door de klant bevestigd en via iDEAL betaald. Na controle door Concert Tickets en de constatering dat de klant betaald heeft, wordt een bevestiging per e-mail verzonden. Als de klant niet betaalt, worden de plaatsen weer vrijgegeven. Met de bevestigingscode kan de klant de tickets zelf uitprinten of zich op de dag van het concert melden bij de kassa en zijn kaarten in ontvangst nemen.

In casus 1.4 is een beschrijving gegeven van de verkoop en de betaling via internet voor de vrije kaarten van een concert van Coldplay. Voordat Concert Tickets de website kon ontwikkelen, heeft de bedrijfsleiding goed moeten nadenken over het proces zelf en over de informatie die Concert Tickets tijdens de verkoop nodig heeft. Daarbij heeft ze verschillende scenario's doorgelicht om te bekijken of ze risico's loopt in dit proces. Denk bijvoorbeeld aan de vraag of een plaats niet al verkocht is, of de vraag of de verrichte betaling via internet wordt geaccepteerd. Kortom, Concert Tickets heeft vooraf een aantal maatregelen moeten inbouwen in het proces om er zeker van te zijn dat het verkoopproces goed verloopt, zonder risico voor de verkoper. Concert Tickets heeft dus behoefte aan informatie over de realisatie van het proces zelf en de beheersing van het proces. Het lijkt vooraf gezien dus eenvoudig om concertkaarten via internet te verkopen, maar het vraagt goed denkwerk om dit op een bedrijfszekere manier te kunnen doen. Overigens geldt dat ook voor het verkoopproces in een winkel, zoals we in de openingscasus hebben gezien.

Voor het goed inrichten van processen (en daarmee het uitsluiten van risico's) gebruiken we in dit boek het PBI-model. PBI staat zoals gezegd voor proces, beheersing en informatie. Kort gezegd gaat het bij administratieve organisatie om het beheersen (B) van processen (P), zodat de risico's die je als organisatie loopt zo goed mogelijk worden afgedicht door maatregelen in het procesontwerp. Om dit goed te kunnen doen is informatie (I) noodzakelijk. Het PBI-model is weergegeven in figuur 1.5.

FIGUUR 1.5 Het PBI-model



**PBI-model**

De onderdelen van het PBI-model zijn:

P = bedrijfsprocessen en hun organisatie

B = beheersing van processen: administratieve organisatie

I = informatievoorziening en ICT

**Bedrijfs-  
processen**

De basis van het PBI-model bestaat dus uit de bedrijfsprocessen. Om deze processen goed te laten functioneren zal de organisatie deze willen beheersen en er controlemaatregelen aan willen toevoegen, zodat de processen datgene doen wat er van ze verwacht wordt en er zo veel mogelijk risico's worden uitgesloten. De informatie die nodig is om deze beheersing goed te kunnen uitvoeren kan informatie over de voortgang van het proces zijn, maar ook inhoudelijke informatie die in een processtap gebruikt wordt. Neem bijvoorbeeld de casus over Concert Tickets. Het bedrijfsproces dat beschreven wordt betreft de reservering en verkoop van concertkaarten. Om dit proces te beheersen is het noodzakelijk dat de organisatie beheersingsprocessen toevoegt, zoals het bijhouden van de beschikbare plaatsen en de controle of de boeking via iDEAL is gelukt. Dit zijn inhoudelijke stappen die nodig zijn om het gehele proces goed te laten verlopen. In figuur 1.6 is het PBI-model gevuld voor Concert Tickets.

**Informatie  
Beheersing**

**FIGUUR 1.6** Het PBI-model voor verkoop concertkaarten via internet

**TUSSENVRAAG 1.4**

- Benoem en beschrijf het bedrijfsproces van Bolte in de openingscasus.
- Welke risico's loopt Bolte bij dit verkoopproces?
- Welke activiteiten voert Bolte uit om het proces te beheersen en zo veel mogelijk risico's uit te sluiten?
- Welke informatie heeft Bolte nodig om de beheersing van het bedrijfsproces te kunnen uitvoeren?

## Samenvatting

Dit eerste hoofdstuk biedt een kennismaking met bedrijfsprocessen en administratieve organisatie. Het vakgebied administratieve organisatie houdt zich bezig met de volledigheid en betrouwbaarheid van bedrijfsprocessen. Het is daarbij belangrijk om te beseffen dat processtappen uiteindelijk altijd onder verantwoordelijkheid van mensen in de organisatie vallen. Vanuit het oogpunt van interne controle is het dan ook aan te raden om verschillende processtappen te beleggen bij verschillende mensen.

Vervolgens hebben we een aantal ontwikkelingen beschreven die invloed hebben op het functioneren van organisaties in de huidige tijd. Dat zijn de ontwikkelingen rondom globalisering, IT-ontwikkelingen, samenwerking tussen bedrijven en ontwikkelingen in organisaties zelf. Het is belangrijk om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen die invloed uitoefenen op het functioneren van bedrijven. Ook is de typologie van Starreveld beschreven. Volgens deze typologie kunnen organisaties worden ingedeeld naar organisaties die werken voor een markt en organisaties die niet werken voor een markt. Het gebruik van deze typologie helpt bij het analyseren van bedrijfsprocessen. Processen in bedrijven of organisaties die in dezelfde klasse vallen, hebben namelijk vergelijkbare processtappen.

Als laatste introduceerden we het PBI-model dat verder in dit boek gebruikt wordt. PBI staat voor proces, beheersing en informatie. De term geeft weer dat bedrijfsprocessen de basisactiviteiten van de organisatie vormen.

De beheersing van de bedrijfsprocessen is van groot belang om de gewenste output goed te kunnen realiseren. Om de beheersing goed te kunnen verrichten is informatie over het functioneren van de bedrijfsprocessen noodzakelijk.

# Vraagstukken

1

**V1.1** In apotheek Mooimeegenomen worden medicijnen op recept van de huisarts samengesteld en verstrekt aan klanten. Hiervoor moet een klant zich bij de balie melden. De klant geeft zijn naam en adres op. De apotheker ziet op zijn scherm het aangevraagde recept van de huisarts. Op basis van de gegevens van de huisarts stelt de apotheker het medicijn samen en verstrekt het aan de klant. De apotheker dient de rekening in bij de zorgverzekeraar. Als het medicijn niet voor vergoeding in aanmerking komt, betaalt de klant de rekening. De apotheker registreert dit.

Dit proces kent een aantal risico's. We noemen alleen de volgende twee:

- 1 Welk risico loopt de apotheek bij zeer dure medicijnen en de houdbaarheid van de medicijnen? Een van de risico's is dat medicijnen in de verkeerde vorm aanwezig zijn. De kans bestaat dan dat ze te lang blijven liggen waardoor de houdbaarheid verloopt.
- 2 Welk risico loopt de apotheker bij het betalingsproces? Een probleem dat zich hierbij kan voordoen is dat de klant bij betaling op rekening niet betaalt. Een ander risico is dat de klant de zorgverzekeraar laat betalen en dat het medicijn niet onder de regels voor vergoeding valt.

De vraag is natuurlijk hoe de apotheker deze risico's kan opvangen.

- a Bedenk maatregelen bij elk van de genoemde risico's.
- b Welk soort bedrijf is deze apotheek volgens de typologie van Starreveld?
- c Teken het primaire proces in een basisstructuur.
- d Beschrijf het klantenorderproces.
- e Benoem twee risico's in het klantenorderproces.
- f Teken het PBI-model voor het klantenorderproces.

**V1.2** In mountainbikewinkel Gaatiesnel worden alleen mountainbikes verkocht op specificatie van de klant. De winkeleigenaar is zelf een fanatiek mountainbiker. Zij weet dat voor de echte mountainbiker elke fiets specifieke eigenschappen heeft en zij heeft besloten om van haar winkel een speciaalzaak te maken. Als een klant binnenkomt en informatie vraagt over een mountainbike, vult de eigenaar samen met de klant een assemblageformulier in waarop de samenstelling van zijn bike wordt vastgelegd. Na de verkoop wordt afgesproken wanneer de bike geleverd kan worden. Meestal duurt dat twee tot vier werkdagen.

Nadat de verkoop is gesloten, worden de assemblageorders afgegeven aan de werkplaats, waar twee monteurs de onderdelen verzamelen uit het onderdelenmagazijn en de fiets in elkaar zetten. Na een proefrit wordt de fiets geïnspecteerd en wordt deze klaar voor aflevering in de winkel geplaatst.

Op de afgesproken dag komt de klant zijn bike ophalen. Hij maakt een proefrit, waarna hij na goedkeuring de bike betaalt en meeneemt.

- a** Welk soort bedrijf is deze mountainbikewinkel volgens de typologie van Starreveld?
- b** Teken het primaire proces in een basisstructuur.
- c** Beschrijf het verkoopproces van de binnenkomst van de klant tot en met de aflevering.
- d** Benoem minimaal twee risico's die de winkelier loopt in het verkoopproces.
- e** Welke maatregelen zou jij nemen om deze risico's te beperken?
- f** Beschrijf het PBI-model voor Gaatiesnel.

### V1.3

In het kader van globalisering spelen afspraken over vrij verkeer van goederen en diensten, geld en personen een belangrijke rol. In dat kader is RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership) actueel.

- a** Zoek op internet op wat RCEP is. Wat probeert men concreet te bereiken met RCEP? Noem drie zaken.
- b** Wat zijn de belangrijkste argumenten van de tegenstanders van RCEP? Noem er drie.