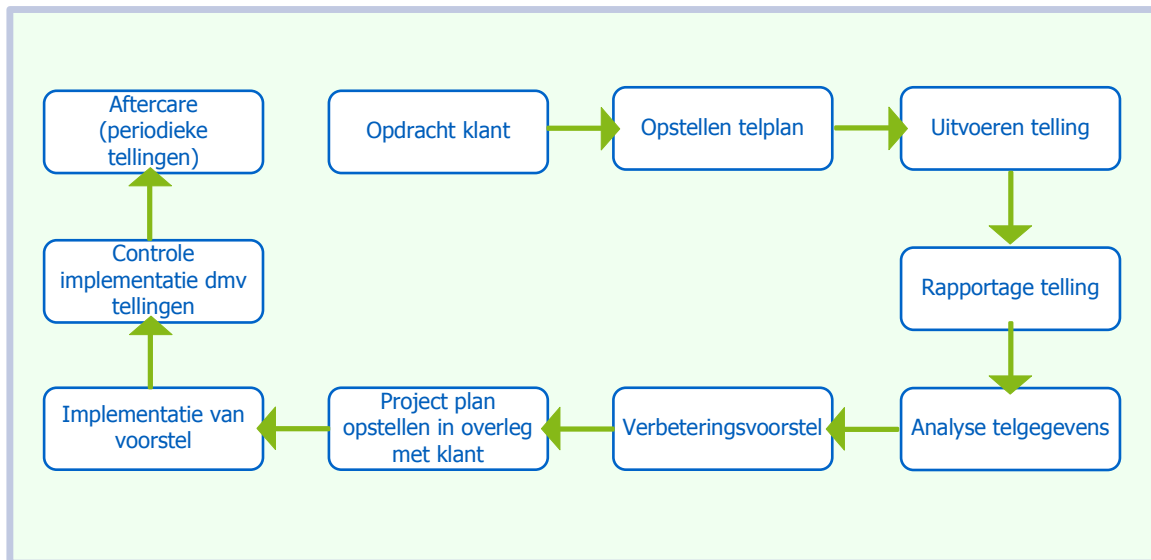


Integrated Inventory Control

*Ervaringen die een verbeterproces
voorraadbeheer rechtvaardigen*



Plan-Do-Check-Act voorraadbeheer

Date: december 2006

Version: 1

Inhoud

Onze ervaringen met voorraadproblemen	3
1. Onvoldoende inslagcontrole fysieke goederen	3
2. Onbetrouwbare producthoeveelheden van leveranciers	3
3. Hoog risico op voorraadverschillen door verkeerde omgang met producten in operatie	4
4. Veranderingen in personeelsbestanden leiden tot meer risico's in voorraadbeheersing	4
5. Onbalans tussen vast en flexibel personeel leidt tot meer risico's in voorraadbeheersing ..	4
6. Verslechtering procescontrole als gevolg van toenemende druk op orderdoorlooptijd	5
7. Toenemende outsourcing van logistieke activiteiten zonder duidelijke afspraken wie op welk moment verantwoordelijk is voor de voorraad geeft verhoogde voorraadrisico's	5
8. Periodieke voorraadtelling worden georganiseerd door niet ter zake kundige personen	5
9. Er is een vermoeden van diefstal van producten	6
10. De identificatie producten laat te wensen over	6
11. Het voorraadstelsel is niet voldoende betrouwbaar	6
12. Er is twijfel over de kwaliteit van medewerkers	7
13. Er is onvoldoende eenheid in werkwijze voor omgang met voorraad	7
14. Invloed wet- en regelgeving (SOX/TAPA/Douane) geeft druk op voorraadbeheer	7
15. Tenders veranderen voorraadbeheer	8
16. Het opstarten van een WMS vereist nauwkeurige voorraadregistratie	8

Onze ervaringen met voorraadproblemen

Binnen Process Improvers is een uitgebreide kennis aanwezig op het gebied van voorraadbeheer. In dit document zijn een aantal praktijkervaringen beschreven gericht op het herkennen van mogelijke oorzaken van voorraadproblemen.

Komen meerdere van deze probleemgebieden voor in uw onderneming dan is een verbeterproces ten aanzien van voorraadbeheer zeer waarschijnlijk wenselijk en soms zelfs noodzakelijk.

Voor iedere ervaring is door middel van 'wat' een korte toelichting beschreven waarover de ervaring in het bijzonder gaat. Daarnaast geeft indicator aan een aantal mogelijke kernoorzaken voor het gestelde probleem.

1. Onvoldoende inslagcontrole fysieke goederen

Wat: Bij de afdeling goederenontvangst komen regelmatig zendingen binnen die alleen steekproefsgewijs gecontroleerd worden of onvoldoende gecontroleerd worden.

Indicator:

- Uw interne controles in het magazijn leveren voorraadverschillen op.
- Er wordt wel gecontroleerd op hoeveelheid maar niet op type en vice versa.
- Er wordt alleen op totaal doos- of palletniveau gecontroleerd
- Steekproeven worden niet goed gehanteerd.
- Pieken en dalen in aanleveringen (zonder vooraanmeldingen) zorgen voor een onvoldoende te sturen werklust.

2. Onbetrouwbare producthoeveelheden van leveranciers

Wat: u ontvangt regelmatig fysieke zendingen van uw leveranciers waar na (steekproefsgewijze) controle blijkt dat de geleverde hoeveelheden niet overeenstemmen met de vrachtdocumenten.

Indicator:

1. U verstuurt regelmatig claims naar leveranciers
2. In uw magazijn staan goederen die niet terug te herleiden zijn naar een inkooporder omdat de aantallen en/of de omschrijving afwijken.
3. Uw itemmaster file in uw WM(C)S verteld u andere gegevens dan op de verpakkingseenheid staan.
4. De leverancier heeft de aantallen per verpakkingseenheid aangepast

3. Hoog risico op voorraadverschillen door verkeerde omgang met producten in operatie

Wat: U hebt regelmatig problemen met de juiste administratieve afhandeling van afkeur, retouren uit productie en uitval in productie.

Indicator:

- Binnen de productieomgeving en/of in het magazijn staan regelmatig retourgoederen die niet op een locatie staan maar nog fysiek en/of administratief verwerkt moeten worden.
- Het vormt regelmatig een probleem om orders af te kunnen handelen als gevolg van verschillen tussen fysieke en administratieve hoeveelheden beschikbare producten.
- Er is sprake van onverklaarbare voorraadverschillen na een rework opdracht
- Er wordt teveel gepicked aan orders om de voortgang te waarborgen; overschotten worden teruggestuurd en blijven liggen

4. Veranderingen in personeelsbestanden leiden tot meer risico's in voorraadbeheersing

Wat: door snel veranderende marktomstandigheden veranderen goederenstromen regelmatig van locaties en/of proces eigenaren. Hierdoor wordt vaak het personeelsbestand niet te ver opgebouwd om leegloop te voorkomen. Vaak blijkt er een achterstand te zijn op het gebied van getraindheid van medewerkers in de operationele procedures en instructies

Indicator:

- Er is sprake van een relatief hoog verloop in het personeelsbestand dat met primaire processen werkt.
- Het aantal medewerkers dat aantoonbaar is getraind om voorraadmutaties uit te voeren is niet bekend of is te laag
- Er zijn geen trainingsbestanden aanwezig voor operationele procedures en instructies

5. Onbalans tussen vast en flexibel personeel leidt tot meer risico's in voorraadbeheersing

Wat: Het percentage vast personeel dat in uw operationele processen werkt met uw goederen is 50% of lager

Indicator:

- Iedere week starten diverse nieuwe medewerkers van een uitzendorganisatie in het primaire proces waarbij het erg lastig is om deze mensen goed te trainen en op te leiden.
- Organisatieschema's laten zien dat het percentage flexwerkers in een operationele afdeling waar goederenstromen plaats vinden > 50% is.

6. Verslechtering procescontrole als gevolg van toenemende druk op orderdoorlooptijd

Wat: U constateert steeds meer druk vanuit klanten op de orderdoorlooptijd om aan de vraag te voldoen. Het aantal controles of de inhoud van controles wordt hierdoor minder.

Indicator:

- U krijgt regelmatig klachten van klanten over manco's na aflevering bij de klant.
- Controlelijsten en rapportages nemen af
- Controlelijsten en rapportages laten te wensen over v.w.b. duidelijkheid.
- Controlelijsten en rapportages zijn onzinnig omdat er niets met de informatie gebeurd waardoor er een onverschillige houding van het personeel aanwezig is.

7. Toenemende outsourcing van logistieke activiteiten zonder duidelijke afspraken wie op welk moment verantwoordelijk is voor de voorraad geeft verhoogde voorraadrisico's

Wat: U hebt besloten om uw logistieke activiteiten uit te gaan besteden. Om te voorkomen dat er verschil van inzicht ontstaat wie verantwoordelijk is voor voorraadverschillen tijdens overdracht van goederen wordt een voorraadtelling georganiseerd

Indicator:

- Ontbreken van afspraken ten aanzien van voorraadoverdracht en beheer die in een service level agreement worden gemaakt
- Ontbreken van afspraken ten aanzien van voorraadoverdracht en beheer die in een contract worden gemaakt

8. Periodieke voorraadtelling worden georganiseerd door niet ter zake kundige personen

Wat: Periodiek wordt de fysieke voorraad geteld als gevolg van eisen die komen van accountants ten behoeve van de jaarrekening al dan niet gedreven door bijvoorbeeld SOX wet- en regelgeving. Regelmatig wordt een beroep gedaan op bestaande medewerkers die weinig kennis hebben van (het organiseren) voorraadtellingen.

Indicator:

- Er zijn veel hertellingen nodig om de voorraad te tellen
- Er zijn veel correcties nodig van de eerste telling
- Er is geen teltraining uitgevoerd.
- Er ontbreekt een draaiboek inclusief alle materialen voor een telling
- Er ontbreken essentiële tellingen als gevolg van een onvoldoende voorbereiding
- Resultaten van voorraadtellingen zijn niet optimaal

9. Er is een vermoeden van diefstal van producten

Wat: U constateert regelmatig voorraadverschillen van waardevolle producten die niet te herleiden zijn naar fysieke of administratieve verkeerde handelingen

Indicator:

- Er is sprake van gedocumenteerde incidenten met betrekking tot diefstal van goederen
- U hebt al een aantal keren lege verpakkingen aangetroffen
- De retour afdeling is onvoldoende onder controle
- Er is onvoldoende orde en netheid op de werkvloer
- U heeft verhoogde veiligheidsmaatregelen getroffen om diefstal te voorkomen.

10. De identificatie producten laat te wensen over

Wat: slechte of onduidelijke identificatie van producten in losse dozen of op pallets

Indicator:

- Producten kunnen niet ingeslagen worden
- Producten zijn onvindbaar
- Gepickte order stemt niet overeen met orderpicklijst
- Verschillende producten met dezelfde kenmerken aan productielijn
- Product kan niet administratief verscheept worden
- klant belt met bericht dat verkeerde goederen zijn ontvangen
- Verkeerde goederen worden terugontvangen bij te veel verstuurd goederen
- Bij rework wordt verkeerde product geconstateerd
- Producten zijn ongeïdentificeerd

11. Het voorraadstelsel is niet voldoende betrouwbaar

Wat: Het komt regelmatig voor dat de voorraad in uw systeem niet klopt met de werkelijk aanwezige fysieke voorraad.

Indicator:

- Het percentage verkeerde boekingen of herstel/retour boekingen in een voorraadstelsel is hoog
- Er is geen rapportage aanwezig over systeemtransacties
- Er zijn teveel mensen geautoriseerd om transacties te boeken
- Er wordt niet bijgehouden of mensen toegang tot voorraadstelsels mogen hebben
- Er is geen sprake van opgedeelde autorisatie om producten uit een voorraad te mogen boeken
- Het is niet terug te herleiden wie een boeking heeft gedaan in het voorraadstelsel
- Het is voor medewerkers niet duidelijk welke transactie ze waarvoor mogen gebruiken
- Er zijn veel workarounds gecreëerd in voorraadstelsels om toch te kunnen voldoen aan klantvragen

12. Er is twijfel over de kwaliteit van medewerkers

Wat: U hebt twijfels bij de kwaliteit van de uitvoering van werkzaamheden door medewerkers.

Indicator:

- Er is geen meetsysteem aanwezig om de prestatie per medewerker te monitoren
- Er worden regelmatig fouten gemaakt door medewerkers
- Er worden regelmatig fouten gemaakt door dezelfde medewerker
- Er zijn veel frustraties waarneembaar tussen verschillende medewerkers over de voortgang
- Er zijn veel frustraties waarneembaar tussen verschillende afdelingen over de voortgang van primaire processen

13. Er is onvoldoende eenheid in werkwijze voor omgang met voorraad

Wat:

Indicator:

- Procedures en werkinstructies staan in de kast en worden niet vaak gebruikt
- Procedures en werkinstructies kennen langer dan ½ jaar geen updates
- Procedures en werkinstructies bevatten verkeerde of verouderde namen/functies van medewerkers
- Medewerkers geven aan dat ze handelingen uit ervaring weten

14. Invloed wet- en regelgeving (SOX1/TAPA2/Douane) geeft druk op voorraadbeheer

Wat: U heeft te maken met toenemende druk op voorraadbeheersing vanuit diverse in- en/of externe partijen op uw primair proces.

1 **SOX:** Sabban –Oxley regelgeving geldt voor alle beursgenoteerde Amerikaanse ondernemingen, hun dochtermaatschappijen en buitenlandse ondernemingen die aan een effectenbeurs in de VS genoteerd zijn. Al sinds juli 2005 moeten ook Nederlandse ondernemingen of onderdelen hiervan met beursnotering in de VS SOX compliant zijn. Kort gezegd: SOX is van toepassing op alle ondernemingen die verplicht zijn kwartaal- en jaarrapportages in te dienen bij de "Securities and Exchange Commission" (SEC).

2 **TAPA:** Technology Asset Protection Association (www.tapaemea.com) is een gezamenlijk forum van productiebedrijven, vervoerders en andere belanghebbenden met als doel om verliezen binnen internationale supply chains te reduceren

Indicator:

- Er is regelmatig sprake van vermissing van goederen
- Er is sprake van een aanzienlijke doorlooptijd benodigd om voorraadgegevens te presenteren.
- De kennis ten aanzien van SOX/TAPA/Douane is verouderd
- De kennis ten aanzien van SOX/TAPA/Douane is niet aanwezig of verankerd in het primaire proces

15. Tenders veranderen voorraadbeheer

Wat: Uw bedrijf heeft meegedaan aan een tender proces. De uitkomst van het tenderproces was positief en u hebt een nieuwe klant en/of dienst binnengehaald of u heeft een bestaande klant en/of dienst verloren aan een concurrent.

Indicator:

- Een klant is vertrokken of komt er juist bij vanwege een afgesloten tenderproces
- Een aangeboden dienst komt te vervallen of moet worden gestart vanwege een afgesloten tenderproces

16. Het opstarten van een WMS vereist nauwkeurige voorraadregistratie

Wat: om uw magazijn beter te beheersen is besloten om een warehouse management systeem te introduceren.

Indicator:

- Er is sprake van een projectplan waarbij op een bepaald tijdstip de voorraad omgezet moet worden in een magazijn management systeem

Mocht u vragen hebben naar aanleiding van dit document of u wilt een afspraak maken met ons dan kan dat:

Bel met ons op 076-5258585 of mail naar info@processimprovers.nl