

## "Verbeter uw voorraadbeheer met behulp van 17 leerervaringen"



*Dit document behandelt 17 specifieke ervaringen die wij hebben opgedaan met voorraadbeheer en waar u uw voordeel mee kunt doen.*

Process Improvers

6/10/2009

## Inhoud

Leervaringen voorraadbeheer gedeeld met u .....	3
1. Onvoldoende inslagcontrole voor fysieke goederen .....	3
2. Onbetrouwbare producthoeveelheden van leveranciers .....	3
3. Hoog risico op voorraadverschillen door verkeerde omgang met producten in productie	3
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 .....	4
7. Toenemende uitbesteding van logistieke activiteiten vereist duidelijke afspraken wie op welk moment verantwoordelijk is voor de voorraad .....	5
8. Periodieke voorraad telling worden georganiseerd door niet kundige personen .....	5
9. Er is een vermoeden van diefstal van producten .....	5
10. De identificatie producten laat te wensen over .....	5
11. Het voorraadsysteem is niet voldoende betrouwbaar .....	6
12. Er is twijfel over de kwaliteit van medewerkers voorraadbeheer .....	6
13. Er is onvoldoende eenheid in werkwijze voor omgang met voorraad .....	6
14. Invloed wet- en regelgeving (SOX/TAPA/Douane/RoHS) geeft druk op voorraadbeheer .	7
15. Tenders veranderen voorraadbeheer .....	7
16. Het opstarten van een WMS vereist nauwkeurige voorraadregistratie.....	8
17. Rapportage niet constant .....	8
Ondersteuning voorraadbeheer door Process Improvers .....	8
Bijlage 1: Signalen die op diefstal van goederen kunnen wijzen .....	9

---

## Leervaringen voorraadbeheer gedeeld met u

Binnen Process Improvers zijn ervaringen gebundeld op het gebied van gedegen voorraadbeheer. Van iedere ervaring is door middel van wat een korte toelichting beschreven. Daarnaast geeft indicator aan waar indicaties voor dergelijke problemen gevonden kunnen worden in uw bedrijf.

### 1. Onvoldoende inslagcontrole voor 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
- Bij goederenverzending komt u goederen tekort
- Bij de productielijn komt u goederen tekort
- Uw systeem geeft teveel voorraad aan op een locatie

### 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:

- U verstuurt regelmatig claims naar leveranciers
- In uw magazijn staan goederen die niet terug te herleiden zijn naar een inkooporder omdat de aantallen en/of de omschrijving afwijken.
- Er staan twee gelijksoortige producten op de vloer met hetzelfde partnummer.
- Er zitten te weinig goederen in net geopende dozen
- U constateert tekorten bij een voorraad telling

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

Wat: U hebt regelmatig problemen met de juiste administratieve afhandeling van afkeur en uitval in productie. Andere voorbeelden waardoor in primaire processen voorraadverschillen ontstaan zijn: orderpickfouten, verpakkingsfouten, administratieve rework verwerking, verschepingsfouten.

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 worden gevoelsmatig teveel producten afgeboekt

#### 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
- Er worden fouten in voorraadmutaties geconstateerd
- Er zijn diverse mogelijkheden in uw bedrijf om dezelfde processen aan te pakken (work arounds)

#### 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.
- Uw leidinggevenden staan vaak relatief eenvoudige processen aan medewerkers uit te leggen

#### 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 klant klachten over manco's na aflevering bij de klant.
- Controlelijsten en rapportages nemen af of laten te wensen over.
- Voorraadafboekingen nemen toe of de waarde hiervan is relatief hoog.

## 7. Toenemende uitbesteding van logistieke activiteiten vereist duidelijke afspraken wie op welk moment verantwoordelijk is voor de voorraad

Wat: U heeft 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:

- Afspraken ten aanzien van voorraadoverdracht en beheer die in een service level agreement worden gemaakt
- Afspraken ten aanzien van voorraadoverdracht en beheer die in een contract worden gemaakt
- Controles op gemaakte afspraken vanuit uw bedrijf

## 8. Periodieke voorraadtelling worden georganiseerd door niet 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:

- Verplichte periodieke voorraadtellingen
- Er zijn veel hertellingen nodig om de voorraad correct te tellen
- Er ontbreken essentiële tellingen als gevolg van een onvoldoende voorbereiding
- Resultaten van voorraadtellingen zijn niet optimaal
- Uw telling wordt gedreven door de financiële afdeling en niet door de operationele afdeling
- Teamleiders weten niet hoe ze met de telling om moeten gaan

## 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:

- Zie bijlage 1 voor een uitgebreide indicator lijst (Bron Hoffmann- april 2009) met door Process Improvers toegevoegde mogelijke acties

## 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 verstuurde goederen
- Bij rework wordt verkeerde product geconstateerd
- Producten zijn ongeïdentificeerd

## 11. Het voorraadsysteem 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 voorraadsysteem 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 voorraadsystemen 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 voorraadsysteem
- Het is voor medewerkers niet duidelijk welke transactie ze waarvoor mogen gebruiken
- Er zijn veel workarounds gecreëerd in voorraadsystemen om toch te kunnen voldoen aan klantvragen
- Er worden verschillende systemen naast elkaar gebruikt die de hoogte van de voorraad aangeven

## 12. Er is twijfel over de kwaliteit van medewerkers voorraadbeheer

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
- Het kantinebezoek van (bepaalde) medewerkers is aan de hoge kant

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

Wat: Medewerkers voeren bepaalde werkwijzen steeds op de eigen manier uit.

Indicator:

- Procedures en werkinstructies staan in de kast en worden niet vaak gebruikt
- Procedures en werkinstructies kennen langer dan 1/2 jaar geen updates
- Procedures en werkinstructies bevatten verkeerde of verouderde namen/functies van medewerkers

- Medewerkers geven aan dat ze handelingen uit ervaring weten
- Procedures en werkinstructies zijn niet bekend bij medewerkers.

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

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

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
- De term RoHS is niet bekend bij de medewerkers
- Er zijn geen procedures voor het omgaan met RoHS compliant producten

#### 15. Tenders veranderen voorraadbeheer

Wat: Uw bedrijf heeft meegedaan aan een tender proces. De uitkomst van het tenderproces was positief en u heeft 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
- Bepaalde goederen moeten het pand uit omdat een andere dienstverlener deze gaat behandelen terwijl de rest van de goederen van deze klant blijft staan.

---

1 **SOX:** Sarbanes –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](http://www.tapaemea.com)) is een gezamenlijk forum van productiebedrijven, vervoerders en andere belanghebbenden met als doel om verliezen binnen internationale supply chains te reduceren

3 **RoHS:** De afkorting komt uit het Engels en staat voor 'Restriction of the use of certain Hazardous Substances' (Beperking van het gebruik van bepaalde gevaarlijke stoffen). Deze Europese wet beperkt de toepassing van zes stoffen in elektrische en elektronische apparatuur (EEE) die op of na 1 juli 2006 “op de markt” zijn c.q. komen. De beperkte stoffen zijn: Lood ,Kwik ,Cadmium ,Hexavalent chroom ,Polybroomdifenylethers ,Polybroombifenylen

## 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 of over te stappen op een ander WMS systeem.

Indicator:

- Er is sprake van een projectplan waarbij op een bepaald tijdstip de voorraad omgezet moet worden in een magazijn management systeem
- U werkt met 2 systemen tegelijk
- Uw mensen zijn nog niet getraind voor het nieuwe systeem
- Uw nieuwe systeem is nog niet klaar
- Na de transitie staat er nog voorraad in het oude systeem geregistreerd
- De locatienummer stat niet goed in het systeem

## 17. Rapportage niet constant

Wat: Uw voorraad rapportagecijfers zijn niet constant

Indicator:

- U boekt regelmatig voorraden af
- Uw locatienauwkeurigheid varieert meer dan 1%
- Uw locaties bevatten systeemtechnisch meer voorraad dan fysiek mogelijk

## Ondersteuning voorraadbeheer door Process Improvers

Process Improvers kan u gericht helpen bij het verbeteren van uw voorraadbeheer. Wij hebben uitgebreide kennis van voorraadsystemen. Daarnaast vervullen wij ook regelmatig interim opdrachten met een relatie naar voorraadbeheer. Wij hebben ruime ervaring opgedaan met grote periodieke voorraadtellingen (wall-to-wall) die wij voor u kunnen opzetten inclusief de benodigde speciaal getrainde mensen om te tellen.

Neem contact met ons op om uw voorraadbeheer te verbeteren:



Nieuwe Ginnekenstraat 36  
NL - 4811 NS Breda  
The Netherlands

T: +31 (0)76 525 85 85  
F: +31 (0)76 525 85 80

I : [www.processimprovers.nl](http://www.processimprovers.nl)  
E: [info@processimprovers.nl](mailto:info@processimprovers.nl)

## Bijlage 1: Signalen die op diefstal van goederen kunnen wijzen

Signaal	Aanpak
Terugkerende tekorten in magazijnen. Ook als de goederen na een zoekactie worden teruggevonden, kan dit er op wijzen dat er geprobeerd is om de producten koud te zetten.	Goede voorraad telprocedures installeren en telresultaten analyseren. Nagaan welke plaatsen in het magazijn geblokkeerd kunnen worden in een WMS systeem zodat op die posities producten koud gezet kunnen worden. Duidelijke vastlegging wie in een WMS systeem mutaties kan uitvoeren.
Het regelmatig aantreffen van lege verpakkingen.	Orde en netheid rondes lopen. Dit item meenemen in de ronde. Let op bijzondere plaatsen in het gebouw.
'Afhaalklanten' of aannemers die zich buiten de reguliere werktijden aandienen; dan is er minder toezicht.	24-uurs registratie van bezoekers op orde hebben.
Bezoekende chauffeurs die altijd bereid zijn om te helpen met het uitladen, en het plaatsen van goederen.	Installeren van duidelijke instructies wat chauffeurs wel en niet mogen. Bijvoorbeeld alleen onder toezicht handelingen uitvoeren bij uitladen.
Magazijnmedewerkers die goederenhandel in eigen beheer hebben. Hiermee kunnen zij ook verkennen welke collega's bereid zijn om goederen te kopen die elders 'van de vrachtwagen zijn gevallen'.	Functiescheiding introduceren zodat meerdere medewerkers nodig zijn om bepaalde goederentransacties uit te voeren. Gevaarlijke gebieden zijn vaak retourneren etc. die meestal door 1 medewerker worden uitgevoerd.
Een te hoog percentage uitval door beschadigingen.	Registratie uitval invoeren. Analyseren welke producten het vaakst beschadigd zijn / het meeste uitval kennen
Een te hoog percentage retourgoederen en/of verdwijning van dergelijke goederen.	Functiescheiding introduceren zodat meerdere medewerkers nodig zijn om bepaalde goederentransacties uit te voeren. Controleren op percentage retourgoederen. Goede registratie en telling van retourgoederen.
Steeds terugkerende spoedopdrachten. Hierdoor is het mogelijk dat bepaalde	Duidelijke werkinstructie voor spoedopdrachten. Zorgdragen dat

controlemechanismen worden overgeslagen.	controle stappen geborgd zijn. Daarnaast analyse van spoedopdrachten maken.
Gedoe rondom vuilafvoer en vuilcontainers. Dit kan erop wijzen dat goederen eerst bij het vuil worden gedeponerd, zodat ze daar later ongemerkt weer uitgehaald kunnen worden.	Zorgen dat vuilcontainers en afvoer goed georganiseerd zijn. Dit betekent dat containers op plaatsen staan waar zicht op is. Daarnaast is het verstandig dat de container sop schone plaatsen staan waar geen rommel ligt. Installeer waar mogelijk perscontainers.
Bovengemiddeld vaak wegzetten of weghangen van goederen ten behoeve van klanten. Dan kunnen de producten buiten de normale controlemechanismen vallen.	Controleren op deze acties en navragen waarom dit noodzakelijk is. Zorgen dat producten nooit buiten de normale controles kunnen vallen. Maak iemand expliciet verantwoordelijk voor het wegzetten / weghangen van goederen
Uitruil tussen filialen zonder afdoende doorbelasting of administratieve correcties.	Controleren op deze acties en navragen waarom dit noodzakelijk is. Zorgen dat uitruil volgens normale procedures levering worden uitgevoerd. Maak iemand expliciet verantwoordelijk voor uitruil
Ontbrekende of niet-sluitende administratie met betrekking tot bijvoorbeeld relatiegeschenken of premiums (cadeautjes voor reclamestunts).	Installeer een sluitende administratie met betrekking tot bijvoorbeeld relatiegeschenken of premiums (cadeautjes voor reclamestunts). Maak hier iemand verantwoordelijk voor.
Het voorbereiden van diefstal voor goederen door ze van de voorraadadministratie in de zogenoemde pickvoorraad (grijpvoorraad) op te nemen. Deze pickvoorraad kan zich bevinden op de productielocatie, maar bijvoorbeeld ook in servicewagens.	Controle op voorraadbewegingen. Met name risicovolle producten.
Opkopers die diezelfde medewerkers opzoeken. Dit kan erop duiden dat die medewerkers privileges aan de opkopers toekennen.	Strikte richtlijnen voor opkopers installeren voor het aanmelden bij uw bedrijf.
Opkopers (vanuit de familiekring van medewerkers) die verschijnen als er minder toezicht is, bijvoorbeeld net voor kantoor- en werktijd, of in de lunchpauzes.	Strikte richtlijnen voor opkopers installeren voor het aanmelden bij uw bedrijf.
Medewerkers die vaker dan gemiddeld	Iedere afwijking registreren met naam

<p>afwijkingen in de kwaliteit van de eindproducten vaststellen. Het komt voor dat medewerkers schade aan producten toebrengen om opkopers ter wille te zijn.</p>	<p>van degene die de kwaliteitsafwijking heeft geconstateerd.</p>
<p>Het systeem van administreren van aankopen bij de balie, waarna een bekende afnemer zelf laadt op het buitenterrein. Dit is vooral risicovol als uw medewerkers bij slecht weer binnen blijven.</p>	<p>Afnemers nooit zelfstandig laten laden. Een voorbeeld is dat een afnemer (chauffeur) bij de balie een laadbon meekrijgt die een heftruckchauffeur aftekent na laden. Hierna moet de chauffeur zijn ladingdocumenten komen ophalen bij de balie nadat hij zijn getekende laadbon heeft afgegeven bij de balie. De ladingdocumenten worden pas gemaakt nadat de laadbon is afgegeven.</p>
<p>Auto's die vlakbij het magazijn geparkeerd zijn, vooral bij nooddeuren.</p>	<p>Auto's niet vlakbij een magazijn laten parkeren</p>
<p>Gesaboteerde afsluitingen van nooddeuren, of het regelmatig openstaan van deze deuren bijvoorbeeld bij warm weer.</p>	<p>Nooddeuren controleren. Meenemen in een orde en netheidsronde. Een goed voorbeeld is een uitgebreide ronde waarin orde, netheid en veiligheid en beveiliging in 1 keer gecontroleerd worden. Direct na de ronde worden opvolgingsacties in gang gezet. Door dit consequent te doen krijgt u ervaring en gevoel voor wat er gebeurd in een operatie en worden mensen opgevoed in gewenst gedrag. Tevens laat het zien dat de leiding oog heeft voor specifieke zaken en heel duidelijk aanwezig is en controleert</p>
<p>Te hoog opgestapelde pallets en dozen die alarmsensoren of camera's blokkeren.</p>	<p>Regelmatige zichtcontrole camera's uitvoeren en te hoog gestapelde pallets onmiddellijk laten verwijderen.</p>
<p>Inbraken met geen of onduidelijke braakschade, dan wel inbraken waarbij het alarm niet is ingeschakeld of niet functioneerde.</p>	<p>Vastleggen alle feiten en hulp inschakelen van specialisten</p>
<p>Inbraken die hoogstwaarschijnlijk op basis van voorkennis hebben plaatsgevonden, bijvoorbeeld tijdens waardevolle zendingen of met voorkennis over de locatie van het gestolen goed.</p>	<p>Zorgen dat iedereen die bezig is geweest met een zending te traceren is. Met andere woorden wie was de planner, orderpicker, lader etc. etc. en hulp inschakelen van specialisten</p>

---

Eigen chauffeurs die door grote haast zelf helpen de wagen te laden of zelf orders picken.	Funcitiescheiding aanbrengen.
Medewerkers of chefs die altijd als eerste komen en als laatste vertrekken, want dan is er minder toezicht.	Kloktijden controleren op opvallend gedrag.
Medewerkers die spaarzaam hun vakantiedagen opnemen. Als zij fraude of diefstal plegen, zou dit aan het licht kunnen komen als zij door vakantie hun taken over moeten dragen.	Kloktijden/vakantiedagen controleren op opvallend gedrag.