

Deze tekst over leren & veranderen is u ter beschikking gesteld door Personae. Partner in Human Resource Development.

Wilt u meer weten over Performancegericht Lerend Veranderen, de meest succesvolle manier om organisaties en mensen te (laten) veranderen; bel dan met Personae:

06 - 18570654 (adviseur Jan den Breejen)

of stuur een mail naar [info@personae.nl](mailto:info@personae.nl)

of kijk op onze website [www.personae.nl](http://www.personae.nl)

of koop ons nummer 1 bestseller boek, waarin de visie, methode en instrumenten voor Performancegericht Lerend Veranderen beschreven staan bij Uitgeverij Thema:

## ***Rendement van Leren en Veranderen.***

Een resultaatgerichte aanpak in een Excellerende Organisatie, door drs. Jan D. den Breejen CM, CT

ISBN 90.5871.274.5

O.a. te bestellen bij [www.thema.nl](http://www.thema.nl)

*"Waarom lezen? Den Breejen betreft een aantal gezaghebbende theorieën uit p&o en opleidingsland op elkaar, met als resultaat een overtuigend nieuw model waarin opleiden nauw verweven is met het bedrijfssucces. Waarom zouden we het nog anders doen?"*

Beoordeling: 5 sterren.

Pauline Bakker in: PW Vakblad, 12 maart 2005.

# Cursus magazijnmanagement leidt tot reorganisatie

Ralf Heckmann volgde een cursus bij het ISBW met als kern het oplossen van een actueel probleem uit de eigen omgeving. Het ISBW zorgde voor een goed gestructureerd plan van aanpak, op het probleem afgestemde cursusavonden, toegesneden leerstof en desgewenst consultancy. Makkelijk was het niet. | Cees van Heijkoop



Foto Robin Britstra

**H**eckmann werkt bij Gelpa in Arnhem, een snel groeiende groothandel in verpakkingsmaterialen voor industriële en handelsondernemingen en voor supermarkten. Aan de industrie worden dozen, wikkelfolie, plakband en al die duizenden artikelen geleverd die in en aan het eind van de verpakkingslijn nodig zijn. De supermarkt betreft er zijn verpakkingen voor vlees en vleeswaren en dergelijke, terwijl in de schappen ook de plastic bordjes, vorken en folie voor huis, tuin en keuken zijn te vinden. Al die verpakkingen en hulpmiddelen bij elkaar leveren een assortiment op van circa 18.000 artikelen. Dat assortiment

werd uit drie magazijnen, elk met een winkel voor klein goed, geleverd. Bevestigend werkte die gang van zaken niet meer. In de totale logistieke performance waren die van het voorraadbeheer en het magazijn onder de maat. De logistieke performance in het magazijn moest drastisch worden verbeterd en dat niet alleen vanwege de service, maar ook vanwege de discrepantie tussen enerzijds de in- en verkoop en anderzijds het voorraad- en magazijnbeheer. De keten vroeg om een juiste balancerings. Daartoe werd de hulp van een consultant ingeroepen, die stevig zijn tanden in het probleem zette, de situatie degelijk onder-

zocht, goede en duidelijke plannen maakte en vervolgens afsprak dat die zouden worden gerealiseerd. Zo niet, dan was zijn taak beëindigd. Was dat een mes op de keel van de Gelpa-directie en de ongeveer 100 werknemers? Zeker niet, maar wel een op goed onderbouwde plannen gebaseerd sterktebod van de consultant.

## Opleiding op eigen initiatief

Min of meer tegelijkertijd trok Ralf Heckmann zijn persoonlijke plannen. Na een voltooide MAVO-opleiding en acht jaar op de heftruck wilde deze Limburger hogerop en ging hij aan het studeren.

Voor eigen rekening en met een stevige ondersteuning van partner Femke, die beter overweg kan met de personal computer dan Ralf en hem hielp op de computer thuis te geraken. Ook dat heeft hem geholpen de heftruck met RF-terminal te verruilen voor de computer in het magazijn. De aansluiting thuis op Internet is er al lang en er wordt dan ook gesurfd. Heckmann zoekt zo nu en dan naar een cursus en naar kennis die hij in zijn dagelijkse praktijk kan gebruiken. Cursussen zijn er genoeg in de aanbieding, naar kennis zoeken is moeilijk. Dat komt niet alleen doordat er weinig doelgerichte kennis op het net is te vinden, maar vooral ook omdat het moeilijk is een eigen kennisdoel te bepalen. Zijn basis is echter gevoel voor logistiek, kijken en nadenken over wat in de goederenstroom beter en goedkoper kan.

De gevolgde cursus, Magazijn-management, was nog een stap te ver om bij te kunnen dragen aan de verbetering van de magazijnprestaties. Tussen in- en uitslaan in het magazijn en magazijnmanagement zijn er nog wel andere zaken te regelen. Bijdragen aan het voorraadbeheer bijvoorbeeld. Er is kennis voor nodig. Zonder de Gelpa-directie vooraf om een bijdrage te vragen begon Heckmann met de cursus Voorraadmanagement; kosten fl 1320 plus acht keer reiskosten Utrecht v.v. Deze cursus is

georganiseerd volgens de *personal performance methode* en wordt gekenmerkt door de projecten uit de eigen praktijk die de cursisten zelf inbrengen. Dat probleem moet door de cursist worden opgelost. Het aantal deelnemers

**| Cursussen zijn er genoeg in de aanbieding, naar kennis zoeken is moeilijk. Dat komt niet alleen doordat er weinig doelgerichte kennis op het net is te vinden, maar vooral ook omdat het moeilijk is een eigen kennisdoel te bepalen |**

bedraagt maximaal 12 per cursus. Het ISBW levert een model dat moet worden gevolgd bij het oplossen van het probleem. Dat model omvat zowel stappenplan als een systeem voor kwaliteitsborging en de nodige kaders voor informatieverzameling en verwerking. Daarnaast wordt de nodige kennis geleverd en desgewenst begeleidt een ISBW-consultant

het project. Bovendien heeft de cursist een mentor uit het bedrijf. Tijdens de drie maanden durende cursus doet de cursist onderzoek, werkt de verzamelde informatie volgens plan uit en doet regelmatig verslag van de voortgangresultaten.

Makkelijk was het niet, vertelt Heckmann. "Twee dikke cursusmappen met stof over voorraadbeheer, voorraadoptimalisering, ontkoppeling, ERP, kwaliteitsbeheer, ketenintegratie e.d. moet je je eigen plan maken en deels toepassen in het project. Voorraadbestedingen moest ik degelijk en systematisch onderzoeken, aangeven wat er kon worden verbeterd en dat binnen een nauw kader. Daarvoor moet je acht keer een avond naar Utrecht, waar 3,5 uur hard wordt gewerkt. Daarnaast moet je je 16 uur per week beschikbaar stellen voor het project. Dat is zwaar. Maar gelijk gaan schreeuwen heeft geen zijn, want na enkele maanden zie je in de praktijk duidelijk de resultaten." De op eigen initiatief gevolgde cursus leverde Gelpa een concreet plan op, en Heckmann een leuke salarisverhoging.

#### **Incourante voorraden wegwerken**

Het project is uitgevoerd met drie collega's van Gelpa. De projectgroep is aangestuurd door de consultant; het onderzoek moest passen in zijn plan voor ver-

## **De Personal Performance Methode van ISBW**

Het opleidingsinstituut ISBW in Houten heeft onlangs een nieuwe opleidingsmethode geïntroduceerd, de Personal Performance Methode. Bij de conventionele methoden krijgt een cursist mondeling en/of schriftelijk leerstof en oefeningen aangeboden. Het oefenen gebeurt op papier en achter het bureau. Bij de Personal Performance Methode is extra waarde aan de oefening toegevoegd doordat de op te lossen problemen niet meer een aantal vraagstukken uit de betreffende cursus betreffen, maar een echt en actueel bedrijfsprobleem dat de cursisten zelf en in overleg met hun bedrijfsmentor aandragen.

Het ISBW levert een strak raamwerk. Dat raamwerk betreft de stappen en de tijdspanne waarin het probleem moet worden opgelost. Controle vindt plaats tijdens acht cursusavonden, waarin de cursisten zich via een voortgangsrapportage en presentaties verantwoorden. Het leertraject is pittig omdat de cursus niet vrijblijvend is; de cursist moet zijn cursus aannemelijk maken voor zijn bedrijfsomgeving.

Wanneer echter geleidelijk de resultaten duidelijk worden, werkt de cursus zeer positief.

Bij de cursus wordt leerstof geleverd. Het aantal deelnemers bedraagt niet meer dan twaalf per cursus en het ISBW is voorstander van meer cursisten uit één bedrijf. Daardoor neemt het draagvlak van het op te lossen probleem binnen het bedrijf toe. Het bedrijf wordt ook om een mentor gevraagd die verantwoordelijk is voor de besluitvorming en het al of niet uitvoeren van de uiteindelijke oplossing. Het ISBW kan met consultancy ondersteunen.

De redactie van Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek is geporteerd van deze benadering omdat ze een beduidende stap is naar praktijkgericht en continu leren. In een reeks artikelen zullen wij daarom verslag uitbrengen van het verloop van vier van deze cursus-projecten in de praktijk. Het op te lossen probleem staat daarbij centraal. In de gesprekken met de cursisten, mentoren en begeleiders van het ISBW kijken we daarbij naar hoe deze nieuwe methodiek wordt ervaren.

betering van de logistiek. De feitelijke opdrachtnemer was de logistieke leiding van het bedrijf.

Doelstelling van het project was om binnen vier maanden de incurante voorraden weg te werken. Dat bespaart magazijnruimte, in- en uitslagkosten en kosten voor incurante voorraden. Als probleemstelling lag de vraag op tafel wat moest worden gedaan om vorming van incurante voorraden in de toekomst te voorkomen.

De projectactiviteiten, zoals in de cursus voorzien, zijn - na het bepalen van de doelstelling en de probleemstelling - achtereenvolgens het formuleren van de projectopdracht, het inventariseren van de projectactiviteiten, het bepalen van de projectgrenzen en van de procedures die het project moet opleveren, kwaliteitsbewaking, beschrijving van de projectorganisatie, een planning, een kosten-batenanalyse en een risico-analyse. Tenslotte is een begrippenlijst samengesteld. Het uitvoeren van die activiteiten wordt in de cursus bewaakt, de cursist maakt een eindrapport en presenteert dit rapport, "een van de moeilijkste opgaven", verzucht Heckmann.

Het onderzoek betrof de incurante voorraden: welke voorraden zijn dat, liggen die voorraden er voor rekening van de klant of voor rekening van Gelpa, wat zijn de kosten voor die voorraden, wat gaat Gelpa er mee doen etc. Daarbij werden de lijnen via de verkoop en inkoop doorgetrokken naar de betreffende afnemers en leveranciers. Incurante voorraden vinden hun ontstaan in de logistieke keten en niet in het magazijn alleen. De beslissingen over het wegwerken en het in de toekomst voorkomen van incurante voorraden dienen dan ook in de keten op te worden genomen. Het onderzoek heeft daartoe de nodige procedures opgeleverd.

Het project - Gelpa Courant - heeft ook zijn grenzen. Binnen het project behoren de activiteiten om incurante voorraden op te ruimen en door passende procedures te voorkomen dat er nieuwe incurante voorraden ontstaan. Buiten het project ligt het beheer van hoge- en lange-termijnvoorraden die niet incurant zijn. Randvoorwaarden zijn de tijd die de projectmedewerkers in het pro-



Ralf Heckmann: "Gelijk gaan schreeuwen heeft geen zin, want na enkele maanden zie je in de praktijk duidelijk de resultaten"

ject moeten steken (twee dagen per week), de administratieve hulpmiddelen (het voorraadsysteem) en voldoende mankracht en heftrucks in het magazijn voor het reorganiseren van de voorraden.

#### Projectsturing door faseproducten

De producten die het project heeft opgeleverd zijn een tussenrapportage en een eindrapportage, een plan van aanpak en meer productkennis bij de verkoopmedewerkers. Periodiek wordt een training

### **| Incurante voorraden vinden hun ontstaan in de logistieke keten en niet in het magazijn alleen. |**

in productkennis georganiseerd. Het assortiment in de magazijnwinkels is uitgebreid en de inkoopafspraken met de leveranciers zijn verbeterd. De procedures voor het voorraadbeheer zijn verbeterd, de verkoop van *slow movers*

wordt gestimuleerd. De vorming van incurante artikelen wordt extra gecontroleerd door periodieke voorraadcontroles. Het magazijn is overzichtelijker geworden terwijl er tegelijkertijd ruimte is geschapen voor 450 extra palletplaatsen. Dat alles heeft bovendien geleid tot kostenbesparing. Het project is met een kosten-batenanalyse gemotiveerd.

De kwaliteit is gewaarborgd door het plan van aanpak, tussentijdse rapportages, gebruik van informatie uit het logistieke systeem, een ter goedkeuring aan de directie aangeboden eindrapport, training van verkoopmedewerkers en een halfjaarlijkse afnamecontrole op C-artikelen. De voortgang van het project is gestuurd met een gedetailleerde planning. Risico's zijn onderkend aan de hand van 29 factoren. Elke risicofactor is afzonderlijk gewogen, zowel het totaal van al deze factoren als de factoren op zich motiveerden het project; er zijn geen riskante activiteiten aangetoond.

#### Export

Het project is inmiddels afgerond. De reorganisatiekosten waren beduidend, maar zijn ruimschoots binnen een jaar terugverdiend. Is het nu pas op de plaats maken? "Nee, zeker niet", antwoordt marketing-manager Erwin Boon. "De reorganisatie heeft ons een voorsprong gegeven. We zijn vorig jaar enorm gegroeid. Dat is te danken aan onze uitstekende service. Bovendien weerspiegelt iedere verbetering in de keten zich duidelijk in de winst. We zijn ook enthousiast geworden om nieuwe dingen aan te pakken. Natuurlijk kost dat veel tijd, we werken hard, maar de resultaten zijn er ook naar en dat is prettig. We hebben - als voorbeeld - vorig jaar deelgenomen aan een Duitse verpakingsbeurs, eigenlijk om eens te kijken wat er zou gebeuren. De reacties waren positief. Een maand na de beurs hebben we daarom een exportmedewerker aangetrokken. De export naar diverse Europese landen begint nu te lopen; mede dankzij een efficiëntere logistieke performance. In Nederland groeien we ook goed. En dus is er werk aan de winkel, om onze goederenstroom almaar te verbeteren." |