

Bouwgroothandel optimaliseert voorraad binnen eigen kaders

23-05-2019 00:47



Wat viel Jan Kraaijeveld nou het meeste op tijdens die gesprekken? “Nou, ten eerste is er geen goed of fout, maar het kan altijd beter. Zolang je maar werkt binnen de uitgangspunten die je jezelf stelt. Bij de één is het zwaar financieel gedreven en is het doel om zo min mogelijk voorraad te hebben. De servicegraad moet uiteraard een acceptabele hoogte hebben, maar een lage voorraadwaarde is dan primair. Bij een ander is ruimte een issue en moet de voorraad laag blijven om in het DC te blijven passen. Weer andere partijen profileren zich juist met een zo hoog mogelijk servicegraad en permitteren zich in dat kader een hogere voorraad. Zo zie je iedereen zijn eigen uitgangspunten en delen bepalen. En zolang je bewust binnen dat kader werkt, doe je het goed.”

Eigen momentum

Ieder bedrijf heeft ook zijn eigen momentum en herkomst. Waar de een tegen de grenzen van zijn magazijn aanloopt voor verdere groei en de combinatie van vestigingen en e-commerce amper kan combineren is de ander van scratch af omnichannel. Hoe dat werkt, hoorden we van Toolstation-directeur Darrin Murray in zijn nieuwe DC: “Toolstation is eerder een tech-bedrijf dan een groothandel. Natuurlijk handelen we in ijzerwaren en gereedschap, maar we zijn van nature een echt omnichannel-bedrijf en de basis is ons systeem. Waar je de gevestigde orde ziet experimenteren met e-commerce als toevoeging aan hun bestaande business, waren wij omnichannel vanaf de start.”

Eerst hard groeien, dan finetunen

Iedereen pakt zijn groei en de stroomlijning van zijn supplychain op zijn eigen manier aan. Bij Bouwmaat gaan ze eerst hard groeien voor ze gaan finetunen en optimaliseren. “Stoppen met roken en afvallen doe je toch ook niet tegelijkertijd?”, zei Jeroen de Haan.

Een half jaar na de opening van een nieuw DC (juni 2017) gebruikte Bouwmaat al 5.000 m² en maakte het in een paar weken tijd 100% groei in het centraal magazijn. De Haan: “We zijn nu een half jaar bezig en zitten op 80% van het beoogde assortiment wat via het DC gaat lopen. Straks gaan we de orderregels reduceren door de besteleenheden te optimaliseren. Of met kratten experimenteren die tussen leveranciers en DC heen en weer gaan. Liefst met dezelfde kratten voor de hele sector, want leveranciers zitten er niet op te wachten om voor Destil het ene krat te gebruiken, voor Bouwcenter het andere en voor ons weer een derde.”

Slim werk

Bij Burghouwt zagen we dat ze een half jaar geleden hun operationele inkoop van de vestigingen centraal gingen regelen. Maurice van den Braak. “Voorheen had ieder filiaal zijn eigen inkoper. Die deed dat naast andere taken. Functioneel viel hij onder de verantwoordelijkheid van Arnhem, maar in de lijn rapporteerde hij aan de vestigingsmanager. Nu we het centraal regelen hebben we twee hoofdgebruikers van onze nieuwe voorraadsoftware Slim4 en kunnen deze twee collega's de voorraadaanvullingen beheren voor alle vestigingen.”

Dat haakt in op een trend die Kraaijeveld ziet in de markt. Om je voorraad goed te begrijpen en te beheersen heb je data nodig om ontwikkelingen uit te destilleren en op te sturen. En de juiste mensen. Maar die zijn schaars. Kraaijeveld ziet dan ook dat klanten het niveau van hun inkoop, logistiek en supply-chain graag verhogen met HBO'ers en academici. Die laten ze dan vooral slim werk doen, terwijl de software de repetitieve standaardtaken doet.

Drietrapsraket op inkoop

Qua inkoop ziet Kraaijeveld liefst een drietrapsraket. “Inkopers op tactisch niveau denken na over de efficiëntie. Koop ik in per pallet of per palletlaag? Laat ik me iedere week beleveren? Vaker of minder vaak? Hoe regel ik mijn in- en opslag. Maken we een onderdeel hier zelf? Of besteden we het uit? De tactische inkopers bepalen een manier van werken voor de operationeel inkopers die daadwerkelijk iedere dag inkopen.

Als je dit bestelt, koop je bij die, zoveel, op dit moment. Dan schakel je bij, dan schakel je af.” Met name het tactische niveau tussen strategie en operatie mist Kraaijeveld regelmatig. “Dan zie je dat de operationele inkopers heel erg op de situatie van de dag gaan reageren. Waardoor de voordelen van de strategische inkoop verloren gaan. Het zijn vaak ook andere typen mensen.”

Platform voor leveranciers

Een organisatorische aanpassing zoals Burghouwt die doorvoerde, doet Kramp ook. Rick Witteveen splitste daar de administratieve inkoopprocessen af van de operationele inkoop. Alle inkoopfacturen die uit de operationele inkoop voortkomen, worden in een Shared Administrative Service (SAS) in Polen behandeld. “Door het centraliseren hebben wij de mogelijkheid om deze processen verder te optimaliseren en tevens de piekbelasting beter op te kunnen vangen. We hadden daar al een afdeling zitten die deze werkzaamheden verrichtte maar zij doen dit nu voor alle inkoopfacturen van de totale Kramp-groep”, zegt Witteveen. En ook op automatiseringsgebied kan Kramp veel winnen, zo blijkt. “We zijn momenteel op zoek naar een laag bovenop ons ERP-systeem die onze processen kan ondersteunen”, zegt Witteveen. “Een platform waarop leveranciers op verschillende manieren kunnen aanhaken. Manueel, via EDI, of zelfs via de fax. We streven naar supplier-connectivity waardoor wij een boost kunnen realiseren op gebied van sourcing, tendering, contractmanagement, performance-metingen, opvolging van inkooporders en nog veel meer.”

Wisselende assortimenten

Als het op veranderende assortimenten aankomt, liggen er overal behoorlijke uitdagingen. Bij Tegelgroep Nederland – dochter van Saint-Gobain en zuster van Raab Karcher - kan momenteel 25.000 artikelen verkopen, kent 3.500 voorraad-artikelen, en verkoopt ook nog zo’n 10% van haar tegels klantspecifiek op order ingekocht. Er gaan jaarlijks 10.000 tot 12.000 artikelen door het magazijn. Frank van der Weide: “Tegels zijn een modeproduct geworden en daardoor verversst nagenoeg het complete assortiment zich elke drie jaar. Des te belangrijker dus om de juiste keuzes te maken. Voorheen kwam daar veel Fingerspitzengefühl bij kijken en kozen we vaak op basis van omloopsnelheid. Dat had een nadeel, want omloopsnelheid is een momentopname. Met de forecasting-methode van Slim4 en het door ons gevormde en getunedede 6-vlakkenmodel daarbovenop, kunnen we nu veel beter vooruitkijken.”

Mikken op bewegend doel

Bart Schoonderwoerd van Technische Unie: “Van origine zijn we behoorlijk goed in het aansturen van voorraden van volwassen assortimenten. Dat loopt in systemen en processen. Als de lifecycle korter wordt, krijg je meer met in- en uitfasering te maken. Als we nieuwe artikelen invoeren, is dat niet alleen een logistiek probleem hoor. Dat gaat door de hele organisatie heen. En wat denk je van stoppen? Wanneer doe je dat? Op basis van welke indicatoren? Je bent eigenlijk steeds aan het mikken op een bewegend doel. En vanwege de schaal waarop wij opereren, kun je niet elk artikel individueel beoordelen. Dat gaat echt aan de hand van processen en procedures”, zegt Schoonderwoerd. “Daar hebben we het afgelopen jaar echt extra aandacht aan besteed.”

Voorraadspecial vol expertgesprekken

Bij deze MIXpro zat een Voorraadspecial, powered by Slimstock. Daarin kun je de expertgesprekken van Jan Kraaijeveld met Technische Unie, Kramp, Bouwmaat, Burghouwt en Toolstation nalezen. Heeft iemand anders de hand gelegd op de Voorraadspecial en wil je een eigen exemplaar bestellen? Mail dan naar j.kraaijeveld@slimstock.com. Jan stuurt je er graag eentje toe. Je kunt de expertgesprekken ook nalezen op www.mixpro.nl/tags/slimstock.