

“Als het bijdraagt aan ‘de oplossing’, is het goed”

02-09-2020 08:00



Als logistiek- en inkoopman maakte Rick Witteveen de laatste jaren twee hele verschillende organisaties van nabij mee. Eerst de Agri-gigant Kramp, daarna een Medisch Centrum in de Achter- hoek. Waar bij Kramp de lijnen helder waren, de processen strak en de besluitvorming rationeel, ging het er in het ziekenhuis anders aan toe: beslissingen over meerdere schijven en soms andere prioriteiten dan puur zakelijke. Voor Witteveen van het ziekenhuis overstapte naar Dozon, brak de coronacrisis uit en kon hij eigenlijk niet meteen weg. Dozon gunde hem respijt en de maand die hij daar toen beleefde, leerde hem meer dan hij in zijn hele carrière meemaakte. “Wat voor snelkookpan was dat dan?”, wil Kraaijeveld weten. “Onder hoge druk konden toen ineens dingen geregeld worden die eerder onmogelijk waren”, zegt Witteveen. Alle parameters en factoren waren plotseling anders en veranderden continu. Dat vergde zoveel flexibiliteit en aanpas- singsvermogen. Los van de ernst van de hele rotsituatie, was dat inhoudelijk zeer interessant om mee te maken.”

Domme vragen

Dat snelle schakelen en puzzelen met parameters, bevalt Witte- veen goed en is de sleutel van zijn huidige job. De besluitvaardig- heid van het familiebedrijf past hem uitstekend. “We kruipen hier bij wijze van spreken met zijn vieren in een hok, beslissen en gaan het doen.” Hij is nieuw in het werkveld van Dozon dus kan hij alle domme vragen stellen, intern en extern. Dat doet Witteveen dus ook, al was het maar om een beetje uit te dagen. “In ons netwerk zag ik soms maar 15 tot 20 kilometer tussen twee van de acht vestigingen. Als ik dan gekscherend vroeg of dit noodzakelijk is, leerden ze me hier razendsnel hoe belangrijk de vestigingen zijn in het totaalconcept van Dozon.” Ook aan klantzijde is het even wennen: “Ik merk dat meerdere klanten moeite

hebben met plannen en dat het dan heel makkelijk is dat wij zo dicht in de buurt zijn. Bovendien geven onze vestigingen ons naam in de regio en zijn we er ook écht onderdeel van. Wij zijn echt een nuchter Achterhoeks bedrijf en dat is belangrijk in de Achterhoek."

Telefoon en omloopsnelheid

De acht Dozon-vestigingen worden 'overnight' en met eigen vervoer beleverd vanuit het Logistiek Centrum en ook de e-commerce-bestellingen gaan vanuit het Logistiek Centrum naar de klant. Het aandeel 'digitale orderregels' verbaasde Witteveen wel een beetje. "We hebben een zeer goede webshop en een app die heel gemakkelijk werkt maar onze klanten pakken blijkbaar ook nog steeds graag de telefoon om bij ons te bestellen."

Specialist en datagedreven als hij is, analyseerde Witteveen de voorraad en waar die precies lag. Uit die analyse bleek dat er her en der 'overstock' lag op de vestigingen. "Dat is historisch zo gegroeid. Om klanten zo goed mogelijk te bedienen. Maar met de snelheid van ons centrale magazijn is het volgens mij niet noodzakelijk om decentraal ook overvoorraad te hebben." Dus begon Witteveen die decentrale overstock te gebruiken voordat er centraal besteld wordt bij leveranciers. "Hoe reageerden de collega's op die beweging", wil Kraaijeveld weten. "Dat was soms even wennen voor de vestigingsleiders en er was er wel eens eentje bang dat zijn voorraad uitgeteeld zou worden. Maar als je dan letterlijk het stof op het doosje laat zien en de lage omloopsnelheid aantoont met de harde cijfers, ziet iedereen wel in dat die voorraad onnodig is."

Schaal rechtvaardigt investeringen

In het logistieke centrum zijn 30.000 artikelen uit voorraad leverbaar. Daarbij is er een kernassortiment gedefinieerd. Dat geheel is nu geclassificeerd in een dubbele-ABC en straks worden de vestigingen ingedeeld op grootte met een bijbehorend assortiment. "Uiteraard blijft er altijd een wezenlijk percentage beschikbaar aan vrije ruimte voor de specifieke vestiging. Als Dozon willen we echt de oplossing bieden. Dat betekent niet alleen de makkelijke dingen. Als we die alleen maar deden, konden onze klanten net zo makkelijk online terecht."

Over online gesproken, ook daar is Kraaijeveld benieuwd naar. Dozon nam vorig jaar Gereedschappelijk over. Witteveen:

"De synergie werpt nu al vol zijn vruchten af. In de coronamaanden groeide Dozon zelf al mooie procenten, maar de omzet bij Gereedschappelijk ging door het dak." De combinatie van de webshop met de operatie van Dozon zelf, geeft de hele groep de schaal waar het Logistiek Centrum wel bij vaart. Er komen nu rond de 450 orderregels per dag binnen en er gaan er gemiddeld 1.300 per dag uit. "Die schaalgrootte rechtvaardigt recente investeringen in een nieuw Warehouse Management Systeem, voice-picking, scanning en de aanleg van de rollerbanen. Zo maakt de gezamenlijke schaal verdere groei mogelijk."

Handwerk -> business-rules

Groei zat ook in beter gebruik van de voorraad-software. Welke artikelen leg je wanneer neer? Wanneer maak je een artikel aan? Wanneer bestel je bij? Wat saneer je? Wat is belangrijk? Is een individueel product belangrijk voor een winkelmandje? Is het belangrijk om een treintje mee te maken? Of is het een enkel product? "In overleg met de inkopers en vestigings- en divisieleiders hebben we in twee-en-een-halve maand de Slim4-software een boost gegeven. Sindsdien hoeven onze inkopers eigenlijk alleen hun takenlijsten met uitzonderingen nog maar af te kruisen. In plaats van op artikelniveau bezig te zijn met bestellingen, kunnen ze nu veel dieper in de samenwerking met leveranciers duiken." Op termijn wil Witteveen dat inkopers nog minder tijd besteden aan het bestellen. "Laat de computer zijn werk maar doen op basis van business-rules. Dan kunnen wij de samenwerking met de leveranciers verstevigen. Commercieel, maar ook operationeel en procesmatig. Hoe is

het met de assortimentssamenstelling? Hoe wordt het aangeleverd? Zit er een barcode op? Is er een EDI-aanmelding? Een elektronische pakbon. Etcetera etcetera. Op dat vlak kunnen we nog veel terrein winnen voor de hele keten.”

Niet alles ineens

Vanuit het streven naar ‘de oplossing voor de klant’ kent het Dozon-assortiment dus een grote long-tail, en heel veel leveranciers. “Van Makita tot de ‘lokale leverancier’ van hier uit de buurt waar we misschien € 100 mee doen. Dat is een logisch gevolg van het verleden en van de optelsom van acquisities. Op zich is dat niet erg. Als zo’n leverancier bij de oplossing hoort, is het prima. Zo niet, dan gaan we daar eens naar kijken.” De uitdaging waar hij nu aan werkt is het plan 2024. “Kunnen we in de komende jaren de logistiek zo inrichten dat de verwachte omzetgroei binnen het bestaande pand uitgevoerd kan worden? Ik denk dat het mogelijk moet zijn met alle nieuwe logistieke oplossingen om meer volume door de tent heen te krijgen. Er zit ruimte in de toewijzing van locaties, reduceren van lucht in het magazijn en de indeling. Of door meteen dozen over de baan te sturen in plaats van eerst in kratten te picken.” Maar, Witteveen neemt de tijd. “Het gaat goed. We hoeven niet alles in één keer aan te pakken en zullen dit gefaseerd aanvliegen.”

Redactie