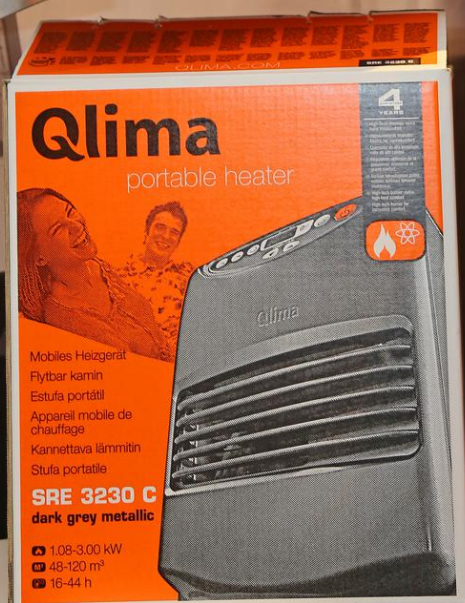


Het geheim van succes

01-10-2014 16:02

Qlima



Qlima

portable heater

Mobiles Heizgerät
Flytbar kamin
Estufa portátil
Appareil mobile de
chauffage
Kännettava lämmitin
Stufa portatile

SRE 3230 C
dark grey metallic

1.08-3.00 kW
48-120 m²
16-44 h

4
YEAR

Maar hoe staat die concurrent er eigenlijk voor? In elke sector worstelen bedrijven met verschillende uitdagingen. Fashion-retailers hebben te maken met een enorme hoeveelheid retourzendingen en bij spelers in de automotive kan een geheel reparatieproces stil komen te liggen wanneer één cruciaal onderdeel niet voorradig is. Om nog maar niet te spreken over de farmaceutische industrie: want wat zijn de gevolgen als een belangrijk medicijn niet geleverd kan worden? In de bouwgroothandel zijn nauwkeurige levertijden cruciaal. Maar hoe goed hebben we dit allemaal voor elkaar? En wat is eigenlijk de servicegraad in de bouwmaterialen-, ijzerwaren- of houthandel? En met hoeveel voorraad doet men dat?

Supply chain-specialist bij [Slimstock](#), Bart van Gessel: "Door verschillende cijfers te benchmarken, is aan te tonen of je bedrijfsstrategie daadwerkelijk tot uiting komt in de operatie. Daarnaast biedt een benchmark een vergelijking ten opzichte van een peer-groep; een kijkje in de keuken van je concurrenten dus of een onderling vergelijk tussen locaties. Twee kansen om, op basis van operationele cijfers, bij te sturen en te optimaliseren. Met de benchmark heb je alle informatie in handen voor een winnende supply chain."

Slimstock Benchmark

Voorraadanalyses bij de ruim 600 klanten van Slimstock, specialist in Demand Planning en Voorraadoptimalisatie, leverden veel data en inzichten op. Dit leidde tot de opzet van een benchmark. Sinds hun Klantendagen in maart, waar Van Gessel bedrijven oproepde deel te nemen aan zijn benchmark, zijn er ruim negentig voorraadlocaties van bouwmaterialen-, ijzerwaren-, en houthandels toegevoegd. Samen goed voor zo'n € 120 mln euro voorraadwaarde en 820.629 SKU's. De eerste cijfers zijn inmiddels bekend: "We hebben met name gekeken naar de vlakken Logistieke Kosten, Werkkaptiaal, Customer Service en Assortiment en de relaties daartussen", aldus Van Gessel. "Het is hierbij belangrijk om de peer-groep goed te bepalen, want je moet rekening houden met het type markt(condities), de bedrijfs- en assortimentsstrategie en de plaats en functie van de organisatie in de supply chain. Er zijn belangrijke verschillen tussen de voorraden van vestigingen, distributiecentra, producenten en eventuele afhaallocaties."

De eerste cijfers

Eén van de belangrijkste Key Performance Indicators van het assortiment in de benchmark is het percentage omzet uit nieuwe artikelen. Dit getal laat direct zien of je wel zo innovatief/vernieuwend bent als je denkt en zegt. Daarnaast kun je er ook uit halen hoe stabiel je assortiment is en zien wat de mate van complexiteit van het assortiment is voor voorraadbeheer. Houtgroothandels scoren hierbij niet geheel verassend tussen de 2% en 4%, terwijl bouwmaterialengroothandels hier tussen de 6% en 10% scoren. Naast omzet uit nieuwe artikelen, is de grootte van het assortiment en daarbij de longtail van het assortiment een belangrijke performance factor (longtail; artikelen die de laatste 5% van de verkooporder regels genereren). Gemiddeld is de longtail 65% van het assortiment, echter zijn er verschillen in grootte: bouwmaterialen- en ijzerwarengroothandels hebben een veel grotere longtail dan houtgroothandels.

Beschikbaarheid is cruciaal

Groothandels hebben de laatste jaren steeds meer concurrentie gekregen. Denk hierbij aan de opkomst van webshops, full-service centers en meer en meer lokale vestigingen. Beschikbaarheid is cruciaal om omzet te genereren en klanttevredenheid te realiseren; de concurrent zit namelijk om de hoek en het web biedt next- of zelfs same-day-delivery. De beschikbaarheid van de topline-artikelen (topline; artikelen die de eerste 50% van de verkooporder regels genereren) ligt gemiddeld iets boven de 98%. De bedrijven in de benchmark verschillen hier niet zoveel van elkaar. Echter, de beschikbaarheid performance na de topline is enorm verschillend. Dit loopt uiteen tussen de 90% en 97%.

Bouwmaterialen-, ijzerwaren- en houthandelbedrijven scoren opvallend hoog op de ratio Stocked/Non-Stocked

in vergelijking met andere sectoren. Gemiddeld wordt 86% van het actieve assortiment uit voorraad geleverd. In de technische groothandel en automotive aftermarket ligt dit getal tussen de 40 en 60%. Van Gessel: "Blijikbaar is de klant niet bereid te wachten en moeten alle denkbare artikelen direct beschikbaar zijn."

De voorraad in balans

Om een bepaald assortiment uit voorraad te leveren met een hoge servicegraad is natuurlijk werkkapitaal nodig. Gemiddeld hebben bedrijven in de bouwmaterialen-, ijzerwaren-, en houthandelbenchmark vier maanden voorraad. Dit is echter sterk afhankelijk van marktcondities als levertijd en minimale bestel- en productieseries, maar ook van de functie van de voorraadlocatie. Zo hebben verkoopvestigingen over het algemeen meer voorraad van langzaamlopers op de plank liggen dan distributiecentra. "We kijken zowel naar de gehele voorraad als de voorraad op de topline-artikelen. Hierbij kun je de wisselwerking met de topline-beschikbaarheid goed zien. Het is namelijk eenvoudig om een hele hoge topline-beschikbaarheid te realiseren, maar daarvoor heb je gewoon veel voorraad nodig. De echte performance realiseer je pas bij een hoge beschikbaarheid in combinatie met een lage voorraad", aldus Van Gessel.

Voorraad die niet beweegt (ook wel; 'dode' voorraad) is een blok aan het been voor iedere onderneming. Indien hier geen actief management op plaatsvindt, kan dit zelfs leiden tot grote lasten met uiteindelijk faillissement tot gevolg. Van Gessel legt uit: "Veel dode voorraad ontstaat al bij de introductie van een nieuw artikel. Daarom is een hoge omzet uit nieuwe artikelen, in combinatie met een laag percentage dode voorraad, een goede prestatie. Het is daarom ook niet gek dat houtgroothandels gemiddeld tussen de 2% en 5% dode voorraad hebben, terwijl bouwmaterialengroothandels 10% tot 16% hebben. Net als beschikbaarheid en voorraad, gaan nieuwe omzet en dode voorraad hand in hand. Als je beide optimaal in balans hebt, lever je een topprestatie!"

Meedoen belangrijker dan winnen

Deelnemers aan de benchmark zijn enthousiast over het resultaat en weten vaak direct al kleine projecten op te starten om zo de eerste verbeteringen te realiseren. De meest genoemde reden voor deelname is "Meedoen is belangrijker dan winnen". Weten waar je staat en hoe je scoort ten opzichte van, geeft houvast en/of bevestiging. Ben je op de goede weg of moet je bijsturen?

Doe ook mee

De Slimstock Benchmark is inmiddels hard op weg om een standaard te worden in onze sector. Van Gessel: "Wil je weten hoe je bedrijf ervoor staat en ontdekken op welke punten je moet verbeteren om je concurrentiepositie veilig te stellen en te verbeteren? Meld je dan aan voor de benchmark. Vertaal je bedrijfsstrategie naar een assortimentsstrategie. Zo optimaliseer je je voorraad voor een onverslaanbare supply chain."

Marc Nelissen