

Ons werkkapitaal wordt sterker

04-09-2015 12:59



In gesprek over voorraad vinden ze elkaar al snel. Jeroen Vermeer is financieel directeur van Polvo en Jan Kraaijeveld, voorraadspecialist bij [Slimstock](#). Qua voorraad weten ze allebei dat het altijd beter kan. Iedere dag. Je organisatie moet er echter wel klaar voor zijn.

Polvo is een combinatie van geacquireerde bedrijven met een centraal magazijn én voorraad op de vestigingen. Vermeer vertelt hoe Polvo daarmee omgaat. “Toen we het centraal magazijn in Moerdijk openen, bespaarden we € 4,5 mln op onze voorraad terwijl onze uitleveringsgraad verbeterde.” De centralisatie was een heel karwei, weet hij nog. “Logistiek wist zeker dat alle voorraad hier nooit in ging passen en wilde een extra vloer in het magazijn. De directie besloot dat echter niet te doen; de voorraad moest en zou er in. Intussen hebben we Dubson, Van den Ham, Kobam en De Schakel overgenomen en past het nog steeds makkelijk.”

40% voorraad voorzien?

Kraaijeveld: “Wat doet een overname met je voorraad?” Vermeer: “In zo’n geval hebben we geleerd om alle artikelen op te voeren. Of we ze nu gaan uitfaseren of niet. Bij de overname van De Schakel moesten we de producten van Zevij’s 4tecx-merk bijvoorbeeld schrappen. Om een voorraad niet uit het oog te verliezen, voeren we hem wel op en koppelen we hem meteen aan verwante artikelen. Tellen doen we niet; we gaan uit van de voorraad in het systeem, al klopt die lang niet altijd.”

Kraaijeveld: “Ik vind het altijd typisch om te zien hoe bedrijven voorraad waarderen. Ze tellen aantallen maar kijken nooit naar de omloopsnelheid. Hoe gedetailleerd ken jij vooraf de parameters van de toegevoegde

voorraad?" Vermeer: "Een voorziening van 19 tot 20% van de voorraad is op basis van onze voorzieningsmethodiek zeer gebruikelijk. We maken echter ook wel eens mee dat we zo 40 tot 45% moeten voorzien op de geacquireerde onderneming. Zulke artikelen bestellen we niet meer bij. We laten er acties op los waarna ze automatisch vervallen als de laatste stuks verkocht zijn. Daarbij geven we met een kleurcode in het systeem een signaal aan onze verkoopmedewerkers. Weg is weg en iedere verkoop geeft 100% marge vanwege de eerdere volledige voorziening."

Inzicht leidt tot besparingen

Kraaijeveld zoomt in op de voorraad in de vestigingen. "Hoe rationeel ga je daarmee om?" Van de 30.000 stock keeping units in het centraal magazijn liggen er ongeveer 6.500 op het merendeel van de vestigingen. Vermeer geeft echter aan dat sommige artikelen in de lokale voorraad echt niet winstgevend zijn, maar dat je ze wel nodig hebt om je winkel te laten smoelen. "Neem bepaalde buitenmaten van steeksleutels, daar verkoop je er erg weinig van, maar met het oog op service besluiten we die toch te voeren." Kraaijeveld: "Is ook niet erg, als je maar weet wat de consequenties zijn." Die heeft Vermeer goed inzichtelijk: "Als we, in een simpel rekenvoorbeeld, € 2.000 per vestiging kunnen besparen, scheelt dat op 34 vestigingen toch bijna € 70.000. Op basis van drie typen omloopsnelheid en min-max-parameters doen de vestigingen voorraadvoorstellen. De verkoopleider per business-unit is verantwoordelijk."

Klant blijft tevreden

Polvo houdt het assortiment iedere maand tegen het licht in een commissie waar inkoop, verkoop, en het management vertegenwoordigd zijn. "Op basis van het betere commerciële onderbuikgevoel bepalen we daar het verkooppotentieel van een nieuw artikel en leggen we het op voorraad. Maar we moeten opletten dat het assortiment niet alleen maar blijft 'aanjongen'." Kraaijeveld: "Heb je al die artikelen nodig om je klanten te bedienen?" Vermeer: "Nee hoor, als iemand in de vestiging komt, heeft hij een acuut probleem en kun je hem vaak ook helpen met een alternatief. In andere gevallen is hij vaak tevreden met het gevraagde artikel de volgende dag in huis. Dan moet het raar lopen als hij naar de concurrent gaat."

Enorme luxepositie

De afgelopen jaren daalde de omzet van Polvo met zo'n 30% terwijl de voorraad lang zo hard niet daalde. Sterker nog, die bleef soms langer liggen, daar de omloopsnelheid daalde, als de organisatie niet schakelde. Op dit moment denkt Vermeer nog € 1 mln te kunnen besparen op zijn voorraad door verdere optimalisatie. De uitdaging is om toekomstige acquisities te integreren zonder de voorraad te laten stijgen."

Kraaijeveld: "Vanwege je inkoopcombinatie heb je voor je eigen DC korte aanlevertijden en krijg je hier zelf geen volle containers aan de deur. Dat is eigenlijk een enorme luxepositie." Vermeer beaamt dit. "Maar we willen die aanlevering nóg verder aanscherpen op basis van ATP-details. Available to Promise: hoe snel kan een leverancier echt leveren? Wij weten dat nu heel vaak al op leveranciersniveau, maar willen het tot op productniveau weten en deze informatie inclusief besteleenheden in ons systeem hebben."

Dat zijn inderdaad cruciale details waarop het vaak fout op gaat, volgens Kraaijeveld. In klantsystemen ziet hij soms besteleenheden van 500, terwijl de leverancier in werkelijkheid best per stuk wil uitleveren. "Dan blijkt dit een testgetal te zijn dat de softwareconsultant bij de implementatie heeft ingevoerd. Vervolgens heeft er nooit meer iemand naar gekeken."

2,5 miljoen artikelen

Precies daarom creëert Polvo binnenkort ook een specifieke afdeling voor stamdatabeheer. Nu is die taak verspreid over diverse medewerkers en heeft hij bij geen van hen de hoogste prioriteit. Kraaijeveld: "Zo'n afdeling gaat zich lachend ieder jaar terugverdienen, dat weet ik uit ervaring." Vermeer: "Moet ook wel, want we gaan steeds meer online doen; bouwen aan één centraal platform met verschillende schillen voor de buitenwereld en gaan dan uiteindelijk ruim 2 mln artikelen voeren. Natuurlijk hebben we ze niet allemaal op voorraad, maar we gaan ze wel aanbieden." En bij zulke aantallen worden masterdata en

voorraadoptimalisatie natuurlijk nóg belangrijker. Vermeer: "Ik weet dat je met jullie voorraadoptimalisatiesoftware Slim4 heel precies kunt sturen, maar daar moet je organisatie wel klaar voor zijn." Kraaijeveld: "Klanten komen daar vanzelf om als de noodzaak te groot wordt en dan is het zo geregeld. Het draait allemaal om de timing. Als de behoefte er eenmaal is, kunnen we bedrijven snel helpen om tot resultaat te komen." "Klopt", zegt Vermeer. "Maar de afgelopen jaren is ons werkkapitaal structureel verbeterd. Ondanks de crisis en ondanks de overname van drie bedrijven. Uit eigen middelen." Waarvan akte.

Marc Nelissen