

“Ruimte voor groei van het assortiment”

22-04-2016 08:00



Robert Landsman (37) is manager logistiek en ict bij Veris Bouwmaterialengroep. Hij startte vijftien jaar geleden bij Veris met de opdracht om de beste routes van fabriek naar bouwplaats voor de verschillende goederen te bepalen. “Dé ideale weg voor een product bestaat niet, het is belangrijk om de transacties erachter te kennen. Voor een groot project gaan de volle vrachtwagens dakpannen bijvoorbeeld af-fabriek naar de bouwplaats, daar zou een DC alleen maar kosten toevoegen. Zeker omdat je die goederen lang van tevoren kunt inplannen. Maar we verkopen ook kleine aantallen pannen voor een stormschade of een klein tekort op een project. Dan willen we alsnog cross-docken of op voorraad in het Veris Logistiek Centrum (VLC) leggen om sneller, of tegen een lagere kostprijs, te kunnen leveren.”

In totaal zijn er twaalf logistieke stromen. Grofweg de helft gaat direct van leverancier naar de bouwplaats. De rest komt uit de voorraad van VLC, via cross-dock langs het VLC of rechtstreeks naar de aangesloten bedrijven. Vandaar dat het logistieke model zo vreselijk belangrijk is. Landsman: “Niet alleen voor de leverbetrouwbaarheid en –snelheid, ook voor de exploitatie. Bouwmaterialen zijn vaak tamelijk laagwaardig waardoor logistiek een groot deel van de kosten uitmaakt.”

Voorraad delen?

De Bouwcenter- en Stihl-vestigingen maken allemaal gebruik van het VLC. De meeste worden dagelijks

beleverd, sommige drie keer per week. [Voorraad-expert Jan Kraaijeveld](#): “Maak je wel eens het sommetje hoe je het zou doen als Veris één bedrijf zou zijn?” Landsman: “Zeker. Nu optimaliseren we op het niveau van de individuele onderneming. Maar als we werkelijk één waren, hadden we vast geen honderd magazijnen nodig om op iedere bouwplaats in het land te kunnen leveren. Wel honderd afhaalcenters, maar niet overal dezelfde bezorgfunctie.” Om die onderlinge samenwerking te verbeteren, is Veris bezig met de transitie naar één gezamenlijk ERP. Daarmee kunnen Bouwcenters in elkaars voorraad kijken. Je kunt dan in principe net zo makkelijk uit voorraad van je buurman leveren als uit die van jezelf.” Hoe die samenwerking tussen collega’s precies loopt, verschilt volgens Landsman nogal. “Ligt vaak aan de chemie in de regio. Samenwerken geeft ook spanning. Wat is de grens van je zelfstandig ondernemerschap en waar liggen de kracht en de kansen van samenwerking? Het gaat ook om vertrouwen, de zachte kant, gevoel van controle.”

Gemeenschappelijk assortiment

“Volgens mij is de gemeenschappelijkheid van het assortiment behoorlijk bepalend voor jullie supply chain”, zegt Kraaijeveld. “Nogal”, beaamt Landsman. “Er zit ook wel spanning tussen commercie en logistiek. Wie bepaalt het voorraadassortiment? Hebben we werkelijk tien verschillende sorteringen rood nodig? Als iedereen dezelfde tegels voert en we hebben ze in Echt op voorraad, hoeft niet iedereen die voor zichzelf lokaal op voorraad te hebben. Dat scheelt veel voorraadvolume en beperkt het incourantierisico.” Het Veris Logistiek Centrum is volgens Landsman geen doel op zich. “We pakken het pragmatisch aan. Als een producent alleen zaken doet met één van onze bedrijven, is het beter de goederen dáár op voorraad te leggen.” Qua exploitatie hoeft VLC geen winst te maken. We werken tegen de laagst mogelijke kosten en rekenen die door naar de aangesloten bedrijven. Mocht er winst overblijven, dan keren we dat ook weer aan hen uit.”

“Onlangs bezocht ik een paar kilometer verderop een DC van jullie collega’s”, zegt Kraaijeveld. “Zie je daar nog kansen?” Landsman: “Het is niet actueel, maar wie weet ontstaat er in de toekomst in de bouwmaterialenhandel wel een soort Superunie. Daar putten verschillende supermarktketens ook uit dezelfde voorraad. Ze werken samen aan de achterkant en concurreren aan de voorkant.”

Besparen voor groei

Met Slim4-software kon Veris een behoorlijke besparing realiseren op de voorraad. “We dachten dat we al behoorlijk optimaal waren, maar het kon nog beter. We hebben nu een veel hogere omloopsnelheid en draaien 15% meer omzet met 10% minder voorraad. Al binnen een half jaar, dat is dus nog lang niet uit-geoptimaliseerd.” Beperking van de voorraad is mooi, maar geen doel op zich voor Veris. “We willen ruimte creëren voor groei, het assortiment uitbreiden en meer toegevoegde waarde bieden voor de bedrijven. Maar dat moet allemaal wel in deze meters hier en we lopen tegen de fysieke grenzen.” Echt telt 12.000 m² binnenruimte plus 2.100 m² onder een overkapping. Daar gaan 10.000 bestellingen per maand doorheen met gemiddeld 2,5 orderregel per bestelling. “Da’s weinig”, zegt Kraaijeveld. “Klopt”, beaamt Landsman. “We zeggen tegen onze ondernemers: stuur je bestellingen maar door zodra je ze van je klant hebt. Wij bundelen ze hier wel en vermijden zo de drukte aan het eind van de dag.”

80/20 = 90/10

Veris heeft de voorraad ‘strak ingeregeld’. De voorraad is naar beneden gebracht en dat maakt ons nu meer dan voorheen afhankelijk van de performance van de leverancier. “Bij sommigen bouwen we meer buffer in, ruimte voor error. Steeds om te zorgen dat wij de vestigingen kunnen blijven beleveren. Met sommige leveranciers bespreken we wie wat op voorraad houdt. Als de leverancier toch voorraad houdt en same-day-deliveries aan kan, houden wij het liever bij hem.”

Bepalen van het voorraad-assortiment is overigens geen koud kunstje. “In plaats van 80/20 hebben wij eerder te maken met 90/10”, zegt Landsman. “Een enorme curve met een gigantische staart. Die kunnen we niet afkappen, maar we kunnen er wel mee spelen. In dat kader voert Veris gesprekken over minimale besteleenheden. “Van sommige producten doen we zo weinig dat we al snel voor een jaar voorraad hebben liggen. Daarover gaan we dan in gesprek.” Aan de andere kant: met de private labels en een product als Knauf

MP75 doen we zó veel. Als dat stukt, hebben we een gigantisch probleem.”

Een kwart eraf

Bij de aangesloten bedrijven is nog wel wat werk te doen, vindt Landsman. “De oude gedachte is ‘de beste raad is voorraad’. Maar te veel is echt zonde. De voorraad zelf kost geld, plus de bijkomende kosten. En dan loop je ook nog het incourantierisico. Dus in plaats van een volle wagon te kopen waar je een jaar mee doet, kun je als Bouwcenter vaak beter een pallet uit de voorraad bij VLC bestellen.” Die analyse maakte hij tot voor kort ieder jaar bij alle aangesloten ondernemers. Maar nu streeft Veris er naar om ook hen met Slimstock te laten werken. In combinatie met VLC’s VAAS - Voorraad As A Service – kunnen de ondernemers dan optimaal werken. Ik weet zeker dat onze totale voorraad met 25% naar beneden kan, zonder dat het pijn doet. Met onze slim, snel en simpel aanpak wordt de voorraad in balans gebracht waardoor onze vestingen een breed assortiment kunnen bieden met een hogere leverbetrouwbaarheid én een lager kapitaalbeslag.”

Stiho ook via VLC

Stiho is aandeelhouder van Veris en bedient zich van Veris Logistiek Centrum. Landsman: “We waren destijds klaar voor die groei en Stihol nut de voordelen van VLC goed uit. Op verzoek van Stihol hebben we destijds de assortimenten uitgebreid en van die voorraad profiteren de andere bedrijven ook. Zo snijdt het mes aan twee kanten.”

Gecontroleerde groei

Enkele jaren geleden investeerde het VLC al in een WMS. Landsman: “De operatie liep tegen haar grenzen van groei, er moest geprofessionaliseerd worden om het VLC verder te kunnen opschalen.” Vlak daarna sloeg te crisis in en was er misschien iets te vroeg geïnvesteerd. “Met de groei van afgelopen jaar plukken we hier de vruchten van, we groeien nu gecontroleerd zonder dat de foutleveringen en retouren je om de oren vliegen.”