

“De cijfers liegen niet”

14-11-2016 12:05



“Supply Chain Management in optima forma”, jubelt Jan Kraaijeveld bijna. De [voorraadexpert van Slimstock](#) is in gesprek met Armand Pruymboom van Stihl. We zitten op het DC in Utrecht, niet op het hoofdkantoor in Nieuwegein, dit is ook Pruymbooms standplaats. Precies op de plek waar het gebeurt. Kraaijeveld: “Ze zeggen wel eens dat je een logistiek manager letterlijk in het magazijn moet zetten. Als er dan iets misgaat, staat iedereen meteen aan zijn bureau. Om dat te voorkomen, zorgt hij wel dat de voorraad klopt.” Pruymboom beaamt dat. “Je kunt nog zo goed naar cijfers kijken, het gaat uiteindelijk toch om de praktijk. Neem een indicator als omloopsnelheid. De cijfers achter de komma zeggen niet zo veel. Wij werken liever met voorraaddagen. Dat begrip snapt iedereen.”

Reductie voorraaddagen

Stihl zet stappen richting een Warehouse Management System (WMS) en automatiseert het voorraadbeheer steeds verder. “In de crisis is onze voorraad in waarde sterk gedaald. Tegelijkertijd zakte de omzet ver terug. Maar nu die weer aantrekt, proberen we de voorraad in dagen binnen de perken te houden.” Dat doet hij onder andere door de vestigingsmanagers steeds een overzicht te geven van hardlopers en slowmovers.

“Onze planners maken maandelijks van die overzichten. Maar als de assortimentscommissie die producten

toch op voorraad wil houden, doen we dat. Totdat ze die producten maand na maand terug zien komen. Dan dringt het besef door dat het toch echt slowmovers zijn. De cijfers liegen niet.”

In de goede tijden dacht iedereen groot, weet Pruymboom nog goed. “Toen wilden we iedereen met alles kunnen bedienen en groeide het assortiment hard. Tegenwoordig kijken we daar veel strakker naar. Ook het formulemanagement heeft de opdracht gekregen het assortiment te beheersen. Als we bijvoorbeeld met een A-merk een prijsvechter zijn, heeft een private label daarnaast geen enkele zin. Dan kunnen we beter volume bundelen op dat A-merk en daar een betere prijs halen.”

Integrale kostprijs

De laagst mogelijke integrale kostprijs is sowieso Pruymbooms stokpaardje. Dus niet alleen de inkoopprijs, ook de betalingsvoorwaarden, de leversnelheid, leverhoeveelheden en -betrouwbaarheid et cetera. Ik bekijk van ieder product per vestiging of we het rechtstreeks door de leverancier laten aanleveren of het beter via ons DC kan gaan of dat we het nog beter via VLC kunnen betrekken. Een voorraadbeheersysteem en software ter optimalisatie is daarbij voor hem een onmisbare tool. “Om te zien wat iets doet, doen we ABC-analyses. Dan zie je gewoon wat er gebeurt als je het een doet en wat er gebeurt als je het ander doet.”

Inzichtelijk maken van de voorraad en de bijbehorende kosten is belangrijk, weet hij. “Onze vestigingsmanagers zijn verantwoordelijk. Ook voor hun voorraad. Onze afdeling is dus een service-afdeling en uit onze computers rollen besteladviezen. Als zij die adviezen naast zich neerleggen, mogen ze dat. Maar wij laten wel zien wat het kost om meer op voorraad te leggen of laten zien wat de risico's zijn als ze minder op voorraad nemen.”

Bestellen bij concurrent

“Heb je geen dubbele buffers met al die schakels en scenario's in je keten?” vraagt Kraaijeveld zich af. “Nee hoor”, zegt Pruymboom. “Met VLC stemmen we bijvoorbeeld regelmatig af wat we via hen doen en wat we rechtsreeks of via ons eigen DC doen. Op basis van data-analyses maken we keuzes en die voeren we rigoureus door.” Kraaijeveld vraagt door: “Maar bij VLC ben je mede-eigenaar, bij Destil ben je eigenlijk klant. Daar concurrer je aan de voorkant en werk je samen aan de achterkant. Hoe ver gaat dat? Als zij bijvoorbeeld nog één bepaalde boormachine op voorraad hebben, gaat die dan naar jullie of naar één van hun eigen vestigingen of klanten?” Pruymboom: “Om daarin te kunnen selecteren, zouden ze alle orders eigenlijk handmatig bij moeten houden. Volgens mij hangen er steeds zoveel orders in de lucht, dat ze daar niet op die manier naar kijken en wie het eerst komt, het eerst maalt. Zo werkt het bij ons eigen DC tegenwoordig ook. Als we voorheen moesten kiezen tussen een klant of een eigen vestiging, kreeg de klant altijd voorrang. Maar nu maken we dat onderscheid niet meer. Achter een order van een vestiging zit namelijk ook een klant.

Rode vlekken

De balieverkooppunten hebben wel 8.000 tot 10.000 artikelen op voorraad. Zo'n 6.000 daarvan heeft Stihl zelf staan in zijn twee DC's. Die hebben trouwens allebei dezelfde voorraad en beleveren hun eigen regio's. Sommige vestigingen iedere dag, de rest meermaals per week. De top-250 van de artikelen is goed voor een

groot deel van de bestellingen en van de omzet. Vanwege in- en uitstroom verandert die top-250 voortdurend. "Van deze producten willen we een uitlevergraad van meer dan 99% hebben. We hebben een monitoringsysteem met rode vlekken. Die rode vlekken van het scherm verschijnen in de nek van onze planners, zo strak zitten we daar op." Kraaijeveld: "Loop je onder die druk niet het risico dat je planners te veel voorraad aanleggen om dat te voorkomen?" "Beslist niet," zegt Pruymboom. "Het gaat soms om sterk volumineus goed. Als ze te veel bestellen, kost het niet alleen te veel voorraadkapitaal. Maar dan past het gewoon niet en beginnen de mannen uit het magazijn te protesteren."

"Als een klein deel van de artikelen zo belangrijk is voor de omzet en het aantal bestellingen, bestaat een groot deel van je assortiment uit slowmovers", schat Kraaijeveld. Pruymboom knikt bevestigend. "Daar kijken we heel kritisch naar. Niet alleen naar de kosten, ook naar de winstbijdrage. Als een klant dan per se een bepaalde slowmover uit voorraad wil hebben, kan de brutowinst misschien ietsje hoger."

Steeds meer analyseren

Qua uitfasering heeft Stiho verschillende scenario's. De ene keer gaat een product retour naar de leverancier, soms wordt het uitverkocht of weggegeven. En heel soms wordt er iets anders van gemaakt. Dat kan nu eenmaal met hout. Qua invoer van nieuwe producten zint Pruymboom op spoed. "Ik wil graag dat we een product binnen een week na invoer van het artikel in de schappen op de vestiging hebben. Dat lukt en met die snelheid ontwikkelen we slagkracht op de markt." Als hij ergens op zou mogen mopperen, is het op de artikelgegevens van veel leveranciers. "Onvoorstelbaar, sommige leveranciers weten niet eens de maten en het gewicht van hun eigen producten, terwijl die informatie zo belangrijk is voor ons proces. Om nog maar te zwijgen van commerciële teksten en afbeeldingen. Die zijn intussen cruciaal. Als iets bij ons helemaal compleet in het systeem zit, gaat het namelijk zo - plop - de webshop in. Halve data op internet doen zo veel afbreuk aan je hele operatie." Toekomstplannen? Die heeft Pruymboom zeker: "De voorraad in de hand houden. Meer focus op de laagst mogelijke integrale kostprijs. Steeds verder gaan met automatiseren. En steeds meer de focus verleggen van bestellen naar analyseren en op die basis advies geven aan vestigingen."

Redactie Mixpress