“Voorraad en logistiek kan altijd beter”

13-02-2017 11:06



Het landschap van logistiek en voorraad is complex bij Destil. De bouwgroothandel heeft samen met dochter Kroon zo’n vijftig fysieke vestigingen, een webshop voor Destil en een webshop voor Quofi, verkoopt via Bol.com en verzorgt ook de voorraad en distributie van ijzerwaren en gereedschappen voor houthandel Stiho en haar ijzerwarendochter Giebels.

Voortdurend sleutelen

Slimstocks voorraadexpert Jan Kraaijeveld (rechts) praat met manager ICT- en Supply-Chain Johanna Mansvelder (links) en manager operations Alex Oomens (midden). Mansvelder: “Als management van Destil zitten we samen met de directie heel kort op de processen. Wij geloven dat IT de business meer gaat bepalen dan ooit.” Daarom zijn Oomens en Mansvelder met hun teams de hele dag aan het sleutelen. Aan processen en aan systemen, maar vooral aan de ‘mindset’ van collega’s.

Kraaijeveld: “Hoe belangrijk is het commitment van je mensen?” Oomens: “Onze slogan is ‘winnen doen we samen’. Die geldt voor samenwerking met onze klanten en voor die met onze leveranciers. Maar zeker ook voor de samenwerking met onze medewerkers. Om draagvlak te krijgen, leggen we steeds uit waarom we dingen doen, waarom het iedere dag een beetje beter moet en ook iedere dag een beetje beter kán.”

Bottlenecks en handhaven

De stroomlijning van het logistieke proces is er op gericht zo min mogelijk afhankelijk te zijn van mensenhanden. Niet om op mensen te besparen, maar omdat die handen in de toekomst juist zo schaars worden. Een andere bottleneck zit ‘m bij de leveranciers. Destil voert momenteel een miljoen artikelen van 1.000 leveranciers. De top 100 daarvan is goed voor 85% van de orders. De top 65 is Proplan-partner en daarvan wil Destil big-data ontvangen. Mansvelder: “Met twaalf leveranciers zijn we nu een heel eind. Maar niemand heeft precies kunnen leveren wat wij willen. Afmetingen? Verpakkingen? De kleinste verkoopeenheid? We krijgen soms zelfs ean-codes die helemaal geen ean-code zijn.”

Het is altijd de kunst om het assortiment in de hand te houden, weet Kraaijeveld. “Hoe gaan jullie om met nieuwe artikelen en met uitfasering?” Oomens: “We hebben een assortimentscommissie die we regelmatig confronteren met leverperformance en met artikelperformance. Als we dat niet zouden doen, konden we ieder jaar een nieuw magazijn bijbouwen en dat willen we natuurlijk niet. We hebben ruimte genoeg, mits we de juiste spullen op voorraad hebben.”

Econometristen carte blanche

Volgens Oomens en Mansvelder maakte Destil een jaar geleden een omslag op dat gebied. In die tijd kwamen er twee econometristen die met ‘carte blanche’ de organisatie mochten analyseren. Deze twee jongelingen analyseerden de verkoopdata van het verleden jaar en namen de logistieke flow in het DC en tussen DC en vestigingen onder de loep. In die enorme bulk aan orderregels identificeerden zij een stel clusters van soms wel 15 producten die doorgaans samen verkocht werden, alsmede een basispakket - samengesteld uit een shortlist van 8.000 artikelen - dat op iedere vestiging zou moeten liggen. Oomens: “Aanvankelijk keken onze collega’s natuurlijk vol scepsis naar die jongens. Want die hadden toch geen verstand van onze producten? Uit hun analyses bleek echter dat ze juist heel veel verstand uit de data haalden.”

Té vaak leveren

Met dat nieuwe assortiment bespaart Destil in de gemiddelde vestiging minimaal 20% op het voorraadkapitaal, in de grote Helmondse vestiging zelfs fors meer. Oomens: “Bij recente overnames zagen we magazijnen met 50% voorraad die niet beweegt. Artikelen die vooral van emotioneel belang zijn voor een vestigingsmanager.” In Helmond werd overigens niet alleen voorraad geschrapt. Van sommige artikelen met een lage waarde en een bepaalde omloopsnelheid werd juist meer voorraad aangelegd. Dit om de activiteiten in het DC te besparen. “Iedere pick kost geld. Of je nu tien dozen schroeven neemt of ééntje.”

Vestigingsmanagers krijgen ongeveer 20% vrije ruimte voor regionaal assortiment. “We promoten hun handelsgeest, maar het mag geen hobby worden. Dus meten we ook die 20% continu door.”

Oomens kijkt verder dan de eigen Destil-operatie: “We leveren veel te vaak bij de vestigingen van Giebels. We willen liever twee keer per week dan iedere dag. Met een betere voorraad ter plaatse hoef je minder activiteiten te plegen, net als in Helmond. Dat geeft meer rust: op de vestiging én in het DC.”

Capaciteit uitpersen

Destil perst de maximale capaciteit uit het magazijnsysteem door de flow in het Tilburgse DC te optimaliseren.

Op basis van de big data worden goederen voortdurend geclusterd en geplaatst op slimme plekken. Dat geeft minder bottlenecks op het systeem met de ene aorta en de 10 tot 12 stops. Aan leverancierszijde moet de levergraad dan wel perfect zijn. “Iedere back-order – al is het maar één insteekslot – moet weer het hele proces door.”

Aan de achterkant werkt Destil graag nauw samen met zijn leveranciers. Die leveren aan in de blauwe kratten vanwege de wederzijdse logistieke voordelen. Mansvelder: “Straks willen we bijvoorbeeld op gewicht kunnen ‘weten’ wat er in zo’n bak zit, zonder dat we de goederen fysiek controleren. Maar dat is toekomstmuziek. Voorlopig valt er nog aan veel knoppen te draaien.

Nog winst te behalen

Hoe groot de sprongen zijn die Destil al maakte, er is nog steeds ruimte voor verbetering. Oomens: “Nu hebben we onze mensen opgeleid op voorraadoptimalisatie. Voorheen hadden we twee voorraadbeheerders zonder systeemkennis. Dat is alsof je iemand in een auto de weg op stuurt zonder rijbewijs.” Het kan altijd beter in de optiek van Oomens. “In theorie is 100% haalbaar, al weet ik dat dat een utopie is. Tegelijkertijd ben ik al heel blij dat we nu iedere dag om 18:00 uur naar huis kunnen, terwijl we 10% meer presteren. Met minder mensen.”

Mansvelder: “Boeiend hè? En dan hebben we het nog niet eens gehad over de tweespalt tussen groot en klein, tussen B2B en B2C. Grote aannemers willen zo min mogelijk leveringen en plannen goed vooruit. Kleine klanten en consumenten plannen minder en willen sneller dan snel geleverd krijgen. Soms zelfs dezelfde dag nog. Met die hybride wensen hebben wij allemaal te maken.”

Redactie Mixpress