

“Wanneer doen we het goed?”

10-05-2017 12:28



“Kijken we naar omloopsnelheid of naar beschikbaarheid? Die twee staan natuurlijk op gespannen voet met elkaar”, dat zegt Ronald van Hekezen. PontMeyer is een dochter van het beursgenoteerde TABS Holland (Timber and Building Supplies). “Er blijft altijd een spanningsveld want onze commercianten willen natuurlijk zo min mogelijk nee hoeven te verkopen. Terwijl we de voorraad ook zo laag mogelijk willen houden en de omloopsnelheid het liefst zo hoog mogelijk zien.”

Piepsysteem

Ziedaar de uitdaging van het PontMeyer-duo. En dan nog steeds die vraag: wanneer doe je het goed? Een echte maatstaf is er eigenlijk niet, beaamt voorraadspecialist Jan Kraaijeveld. Hij ziet zijn klanten van lieverlee vaak het piepsysteem gebruiken: zolang er niemand piept, is het in orde. Van Hekezen: “Dat lijkt mij een heel slecht plan. We hebben 250.000 product-vestigingcombinaties. Tweehonderd producten daarvan zijn onze hardlopers en een deel daarvan is onderdeel van onze marktpropositie. Daar willen we echt nooit op misgrijpen. Van andere producten nemen we voor lief dat de beschikbaarheid af en toe wat lager is. Toch krijgen we daar klachten over. Een zeer kleine groep van de 700 collega's trekt regelmatig aan de bel. Als we daar steeds op zouden moeten reageren, waren we daar heel druk mee.” Kraaijeveld lacht: “Klopt, bij Schiphol rapporteerden ze laatst dat minder dan tien mensen ieder jaar goed waren voor 135.000 klachten: 80% van het totaal. Daar kun je dus niet op sturen. Maar hoe manage je dat dan?”

Kapitaalbeslag vs meeromzet

Van Kesteren: “We hebben een beschikbaarheid van bijna 97,5% op ons totale assortiment en 99% op de top-200. Als we de voorraadbeschikbaarheid over het gehele assortiment zo hoog als de top-200 zouden willen hebben, zou dat zomaar 6 miljoen meer kosten op een totale voorraadwaarde van 30 miljoen. Als ik dat voorreken aan onze verkopers, snapt iedereen dat we dit niet moeten doen en bovendien dat het niet past qua ruimte op de vestigingen en DC's. Dat kapitaalbeslag zouden we maar moeilijk kunnen omzetten in vergelijkbare meeromzet.”

Van Hekezen: “Een voorbeeld: wij rekenen altijd grofweg met 15% rente, ruimte en risico. Dus als je een binnendeur extra in het assortiment neemt voor een vestiging, moet deze vestiging er zomaar 3 of 4 per jaar extra verkopen. Iedere jaar, tot aan je pensioen. Welke klanten afhaken bij een smaller of minder diep assortiment, weten we lang niet altijd.”

Via DC of niet

Van Kesteren stuurt een team aan van zeven voorraadbeheerders. De laatste jaren keek dat team veel preciezer naar de flow en doken ze de diepte in waardoor de uitdagingen rondom beschikbaarheid ontstonden. Er bleek veel voordeel te behalen uit de bestelstroom. “Vestigingen bestelden veel zelf, terwijl we in principe een centraal gestuurde organisatie zijn. We zagen dat lokaal of handmatig ingrijpen door de vestigingen niet het gewenste resultaat sorteerde. Veel lege vakken en veel meer overvoorraad, omdat 'de hardloper' vaak werd besteld samen met klantorders in plaats van de artikelen met behoefte in het systeem. Toen besloten we resoluut alles centraal te gaan bestellen via de afdeling Voorraadbeheer.”

Ook in de afstemming met leveranciers was veel winst op logistiek en voorraad te behalen. “Onze vestigingen werden deels direct bevoorrad door leveranciers, deels via onze eigen DC's. We gingen er vanuit dat de leveranciers die distributie niet doorrekenden. Bison heeft zijn fijnmazige distributie bijvoorbeeld zo goed op orde, dat wij hun producten niet in onze vrachtwagens hoeven te leggen. Bij andere leveranciers bleek het

echter veel voordeliger om ze via ons eigen DC te bevoorraden. Dan konden wij volle wagens op het DC bestellen en van daaruit naar de vestigingen verdelen. Dat scheelde op de vestigingen weer een extra wagen aan de deur.”

Afstemming met leveranciers

Van Kesteren ziet nu dat de inkopers zijn mensen meenemen op inkoopgesprek. “Leveranciers hebben vaak logistieke vragen die de inkopers niet kunnen beantwoorden. Wij wel. Bovendien kunnen we dan meteen bespreken hoe we de processen van de leverancier het beste op die van ons afstemmen.”

Over afstemming gesproken. Ieder jaar kreeg de afdeling Voorraadbeheer problemen tijdens het tuinseizoen. “De enige variabele was of we die klachten begin maart kregen, eind maart of pas in april. Dat ze er kwamen, was gegarandeerd. Het tuinseizoen is namelijk afhankelijk van het weer en daarmee erg grillig. Zodra het mooi weer wordt, moet je er bij zijn, anders ben je gezien. Het begint ongeveer met Pasen en na Vaderdag is het gebeurd.”

Dus zette Van Kesteren het proces op zijn kop. Hij inventariseerde de doelen van verkoop en stemde assortimenten af met productmanagement. Vervolgens bepaalde hij dat hij alles in februari in de vestigingen wilde hebben. Zeg maar van pull naar push. “Daartoe moesten we het voorraadbeheer in december starten en in januari alles bestellen, zeker gezien de lange levertijden uit Zweden, Indonesië en Maleisië. We hebben onze voorraadsoftware Slim4 getuned op dit proces. Daarna liep het vlekkeloos. Het resultaat? Nul klachten, door slim naar het proces te kijken, het om te zetten van pull naar push en het samenwerken met de inkopers en verkopers.”

KPI's

Kraaijeveld: “Ging dat op de vestigingen goed? Jullie aanpassing had invloed op hun kpi's. Jullie hadden minder stress en minder klachten, maar de vestigingsleiders kregen meer en eerder voorraad waardoor hun omloopsnelheid omlaag ging.” Van Hekezen: “Klopt, maar hier dringt het besef steeds beter door dat het gaat over het grote geheel en dat functioneerde beter. Al is het nog steeds een uitdaging om onze inkopers een euro meer te laten betalen voor een betere logistieke flow.”

Het ligt er kennelijk maar aan waar je op afrekent en aan wat je gewend bent. Van Kesteren: “Hout is een natuurproduct. Van oudsher vindt iedereen het hier heel gewoon dat we regelmatig minder geleverd krijgen dan dat we bestellen. Of gewoon een weekje later. Als we dat kunnen verbeteren, maken we echt heel grote stappen.”

Winst in digitalisering

De grote winst voor de logistieke keten ziet Hekezen in de digitalisering. “Daar halen we in eerste instantie veel meer dan in het samenvoegen van de logistiek en voorraad van Jongeneel en PontMeyer. Voor een succesvolle samenvoeging van die processen zou je trouwens toch eerst moeten digitaliseren.”

PontMeyers voorraad-uitdaging zit hem in de groei. Groei van de markt en groei van het assortiment. “De stijgende lijn zit er weer in, maar er zitten nog tientallen procenten tussen de omzet van nu en die van voor de crisis”, zegt Hekezen. “Aan de andere kant groeit het assortiment natuurlijk ook”, zegt Van Kesteren. “Kijk naar de verfmengmachines die we sinds 2016 hebben staan. Daar horen kwasten en rollers bij, net als schuurpapier, afplaktape en afdekzeilen. De vraag is dan steeds of we twee typen kwasten op voorraad nemen of tien.” Hekezen: “Dat haakt perfect aan op de vraag ‘wanneer doen we het goed?’. Want we optimaliseren

best behoorlijk binnen onze bestaande voorraad van € 30 miljoen. Misschien zouden we wel € 60 miljoen voorraad moeten hebben of misschien juist maar € 20 miljoen.” Dat zijn vragen die de heren zichzelf stellen om de voorraad steeds maar beter te maken.

Redactie Mixpress