" Aan de juiste uitzonderingen werken"

28-08-2017 09:39



*/

Technische Unie is onderdeel van het wereldwijde Sonepar-concern. Met 37 vestigingen in Nederland bedient de groothandel meer dan 45.000 klanten met een voorraadassortiment van 100.000 artikelen. Bart Schoonderwoerd is directeur logistiek. “In de kleine 30 jaar dat ik hier werk, werd de life cycle van producten steeds korter. En dat proces gaat steeds sneller. Kijk alleen naar de ‘verledding’ van de verlichting. Nieuwe generatie leds volgen elkaar steeds sneller op, markttechnisch gaan ze veel korter mee dan conventionele verlichting en ze komen van steeds verder.” Dat heeft grote gevolgen voor de voorraad en de supplychain van Technische Unie.

Focus op procedures en processen

Schoonderwoerd: “Van origine zijn we behoorlijk goed in het aansturen van voorraden van volwassen assortimenten. Dat loopt in systemen en processen. Als de lifecycle korter wordt, krijg je meer met in- en uitfasering te maken. Als we nieuwe artikelen invoeren, is dat niet alleen een logistiek probleem hoor. Dat gaat door de hele organisatie heen. En wat denk je van stoppen? Wanneer doe je dat? Op basis van welke indicatoren? Je bent eigenlijk steeds aan het mikken op een bewegend doel. En vanwege de schaal waarop wij opereren, kun je niet elk artikel individueel beoordelen. Dat gaat echt aan de hand van processen en procedures”, zegt Schoonderwoerd. “Daar hebben we het afgelopen jaar echt extra aandacht aan besteed.”

Niet-voorraad groeit
Een tweede uitdaging voor Schoonderwoerd en zijn team is de groei van het totaalassortiment. En dan met name het deel dat niet uit de eigen voorraad van Technische Unie komt. “Klanten bestellen voorraadproducten en niet-voorraadproducten dwars door elkaar heen. Ze weten vaak niet eens of iets uit onze voorraad komt of niet. Dat maakt hen ook helemaal niet uit, ze verwachten dezelfde leverperformance. En leverbetrouwbaarheid is iets digitaals. Je bent compleet of je bent het niet, er is geen tussenweg.” Aan de ene kant is het voor Technische Unie dus zaak om de verwachtingen van de klant te managen. Als een niet-voorraadproduct een langere levertijd heeft, moeten klanten dat duidelijk te zien krijgen. Aan de andere kant doet inkoop en logistiek er alles aan om de lead-times via leveranciers zo kort mogelijk te houden en zo goed mogelijk af te wegen wat ze wel zelf op voorraad nemen en wat niet.

Nacht wordt heel kort
“Het is nog wel eens lastig om de juiste informatie van leveranciers te krijgen. Wat is de levertijd? En als het verkeerd gaat, wanneer krijg ik dat dan te horen en hoe snel weet ik wanneer het wel komt?” De reactietijd wordt steeds korter, merkt Schoonderwoerd. “Lang geleden was de order-intaketijd 17:15 uur. We deden er twintig jaar over om dat een kwartiertje op te rekken naar 17:30 uur. Sinds een paar jaar is dat moment in twee stappen opgeschoven naar 20:00 uur.”
Schoonderwoerd was geen voorstander van die verruiming, maar hij beseft wel dat het nodig is. “Klanten zien dat ze als particulier bij Bol.com tot 00:00 uur kunnen bestellen, dus waarom bij ons dan niet? Vaak beseffen ze echter niet dat ze bij ons al vanaf 07:00 uur kunnen afhalen. De nacht wordt dan echt heel kort. Je hebt steeds minder tijd om een vertraging in te lopen.”

Logistiek als klankbord
Logistiek is niet leidend in zo’n verandering, geeft Schoonderwoerd eerlijk toe. Het is dus niet zo dat hij proactief de grenzen van de logistieke operatie en de voorraad opzoekt om de klant steeds beter te bedienen. Hij is meer degene die het klankbord is in de discussies over dienstverlening. “Wat brengt het op? Hoe veel waarde voegt het toe? En hoe staat dat in verhouding tot de kosten, de moeite en de risico’s? Want als we latere order-intaketijden accepteren, zullen bepaalde klanten daar gebruik van maken. Maar als het proces daardoor zo onder druk komt en het verkeerd gaat, hebben álle klanten daar de volgende ochtend last van. Ik vind dat je dat goed moet bewaken.”
Op andere vlakken passen de logistiekelingen van Technische Unie veel minder op de winkel en gaan ze er voor. “Hoezeer we ook vertrouwen op processen en procedures, niet alles is wetenschap. Neem het ‘kitten’. Een klant die cv-ketels installeert vroeg ons of we alle toebehoren gezamenlijk met de ketel konden leveren. In een handige doos met een sticker waar de inhoud duidelijk opstaat. Wij doen dat en zien gaandeweg dat dat uitgroeit tot een heel grote afdeling waar we diverse kits samenstellen voor verschillende klanten. Zoiets ontwikkelt zich dan haast vanzelf.”

Verbinding houden?
Kraaijeveld bewondert de operational excellence van Technische Unie. Hij vraagt zich af hoe je als grote organisatie nog verbinding met je klant houdt. Schoonderwoerd: “Klanten kunnen bij ons bestellen via internet, via een app, via de (mobiele) de telefoon en gewoon op de vestiging. Daar kunnen ze producten zoeken of advies vragen. Maar dat gaat ook digitaal of over de telefoon, precies zoals de klant het wil. En vergeet onze chauffeurs niet. Iedere dag zijn er 280 vrachtwagens onderweg die gemiddeld 40 stops per dag maken. Dat zijn 10.000 klantcontacten per dag die zeer hoog gewaardeerd worden. Dat leren we uit klantonderzoek.” Als die chauffeurs zo belangrijk zijn, zijn het zeker allemaal eigen mensen? “Nee hoor. Deels wel, deels niet. Maar dat onderscheid is voor onze klanten niet merkbaar. Sommige externe chauffeurs rijden al dertig jaar voor ons. Hun wagens zijn allemaal in onze kleuren en ze dragen onze kleding.”

Scherp of oogkleppen

Als je de getallen hoort, duizelt het je haast. Een voorraadassortiment van 100.000 artikelen van 700 leveranciers naar ruim 45.000 klanten met gemiddeld 3,5 regel per order en 80.000 orderregels per dag via twee DC's, 22 overslagpunten en 37 verkooppunten. Dat komt allemaal bij elkaar in 'het drukvat van de voorraad' van 120 miljoen euro. Schoonderwoerd: "Je kunt dat allemaal niet zomaar doen. Je moet een goed systeem hebben en keuzes maken, met de juiste uitzonderingen bezig zijn. Wat dat betreft hielp het ons wel om onlangs een sessie met Slimstock te houden. Dat zette ons weer op scherp."
Op dezelfde manier houden inkoop, verkoop, IT en logistiek elkaar in multidisciplinaire teams scherp binnen Technische Unie. "Stuk voor stuk zijn de afdelingen met zulke complexe materie bezig, dat het steeds meer moeite kost elkaar te begrijpen en overtuigen. Vroeger had ik een goed beeld van IT, maar dat is tegenwoordig vele malen ingewikkelder." Vertrouw je dan op elkaars professionalisme of moet je steeds iedereen alles uitleggen? "Een beetje van beide", zegt Schoonderwoerd. "Natuurlijk is het goed dat je elkaar uitdaagt om uit te leggen waarom iets niet kan of juist wel. We zijn allemaal professionals. Maar als we even niet opletten, hebben we toch oogkleppen op."

admin