

Bouwmaat tuigt eigen DC en supply chain op: Flexibeler leveren, scherper inkopen en efficiënter opereren

11-05-2018 00:04



“We hadden drie strategische redenen om een eigen DC te starten”, legt De Haan uit. “Ten eerste wilden we flexibeler zijn om onze klanten zo snel mogelijk te kunnen bedienen. In de oude situatie waren we afhankelijk van 120 leveranciers met ieder hun eigen leveringsschema, franco-orderwaarde en besteleenheden. Ten tweede wilden we onze inkooppositie verbeteren. We kochten boormachines in, plus de logistiek erbij terwijl het vaak scherper kan als we de logistiek zelf regelen. Dat is nodig ook, want de markt legt druk op de prijzen, wordt steeds transparanter en onze inkoop begon te knellen. En ten derde wilden we efficiency verhogen en kosten besparen. Met een kleine 50 vestigingen en 120 leveranciers hadden we 6.000 verschillende goederenstromen. Dat moest beter kunnen.”

Complex assortiment

“Duidelijk verhaal”, vindt Kraaijeveld. “Je bent nu 10 maanden bezig, wat heb je tot dusverre bereikt?” “Nou, in ieder geval hebben we al 120.000 van de 200.000 leveringen weggehaald bij de vestigingen”, zegt De Haan. “Kun je nagaan hoeveel tijd en geld dat bespaart.”

Bouwmaat koos ervoor om het DC uit te besteden aan Ceva, één van de top-5 spelers in wereldwijde supply chain-diensten. In hun warehouse in Maarssen bedient Ceva zowel een fabrikant van computeronderdelen als

een leverancier van onderdelen voor windmolens. Precies de combinatie van kleine en kostbare onderdelen met die van grote en lompe onderdelen die Bouwmaat ook kent in zijn assortiment. Van een piepklein schroefbitje tot een onhandig groot dakvenster en van een dure zaagmachine tot een goedkope bouwemmer.

De Haan: "Die variëteit maakt de voorraad complex en Ceva kan daar goed mee omgaan." Toch was het best even wennen. "Vanuit Bouwmaat zijn wij geneigd te denken in de waarde van producten in euro's. Terwijl Ceva eerder denkt in kosten qua handling. En dan zie je dat een kostbare Festool-set veel minder handling kost dan een bezemsteel."

Drie goederenstromen

"Het is maar net hoe je het bekijkt", beaamt Kraaijeveld. "Welke verschillende stromen heb je in de supply chain van Bouwmaat?" De Haan: "Dat zijn er drie. Hier bij Ceva hebben we de voorraad voor de vestigingen liggen, plus een aparte voorraad voor e-commerce. En in het warehouse van Snel Shares Logistics regisseert Ceva de cross-docking van bepaalde leveranciers." Cross-dock, centrale voorraad én e-commerce? Dat intrigeert Kraaijeveld. "Ja", legt De Haan uit. "Sommige leveranciers hebben hun zaakjes logistiek goed voor elkaar. Die laten we hun vestigingsorders bij Snel Shared Logistics aanleveren om ze daar te bundelen tot gecombineerde leveringen voor de vestigingen met de producten van andere leveranciers. De voorraad voor e-commerce hebben we ingericht op efficiënt picken en efficiënte opslag. Zo zie je daar soms 32 locaties op één pallet."

De Bouwmaat-vestigingen worden iedere dag beleverd vanuit de centrale voorraad. Met als uitgangspunt dat de vestigingen zo min mogelijk werk met die leveringen moeten hebben. Die voorraad is dus niet klassiek naar A, B of C-producten ingedeeld, maar per assortiment en afdeling zoals de vestigingen zijn ingedeeld verdeeld over het Ceva-magazijn. Zo worden de bestellingen per afdeling gepicked en geleverd. De Haan: "We hebben het zelfs zo strak ingeregeld dat Ceva alle leveringen op het DC zo goed controleert dat de vestigingen geen ingangscontrole meer hoeven te doen. Dat scheelt hen heel veel tijd die ze beter aan de klant kunnen besteden. En dat was nu juist de bedoeling."

Voorspellingen cruciaal

Het magazijn van Ceva is ruim bemeten en kan qua meters en mensen mee-ademen met Bouwmaat. Wel zijn nu alle vakken maximaal zo groot als nodig. De schroevendoosjes liggen dus in kleine vakken, de zakken mortel op pallets in grote schappen. "Dat vraagt wel veel van je voorspellingen", zegt Kraaijeveld. "Inderdaad", beaamt De Haan. "Daar besteden we heel veel aandacht aan. Naar onze leveranciers toe, maar ook naar Ceva toe. Ik vind het vreemd dat sommige partijen zo krampachtig doen over het delen van die informatie. Waarschijnlijk uit angst voor de gevolgen van een verkeerde forecast. Maar die angst ontnemt je het gemak en de efficiency als gevolg van correcte gegevensuitwisseling."

Dat het niet allemaal meteen goed gaat, geeft De Haan ook grif toe. "De eerste keer was Ceva verrast door onze actiekant. In die tijd doen alle vestigingen twee bestellingen. Eén reguliere én een actiebestelling. Voor ons is dat een paar koffers met machines extra. Maar voor hen zijn dat 46 extra rondes door het magazijn en 46 pallets met een extra order. Zo moet je elkaar echt even leren begrijpen."

Enorme bijvangst

"Je hebt vast nog meer geleerd", veronderstelt Kraaijeveld. "Heel veel", beaamt De Haan. "Dat veel leveranciers

echt nog behoorlijk kunnen verbeteren in de logistiek. Zo gebruikt een leverancier in zijn eigen productieproces heel specifieke pallets. Maar doordat Ceva's heftrucks niet met die bijzondere maten overweg kunnen, moeten we hier alles afstapelen en op een andere pallet ompakken. Kun je nagaan hoeveel dat extra kost op een relatief laagwaardig product."

Nu Bouwmaat zijn voorraad zelf beheert, merkt de keten ook dat ze voorheen onbewust en onnodig voor service betaalde. "Neem Stanley mesjes. Voorheen konden onze vestigingen die per stuk bestellen. Nu we direct zakendoen met de fabrikant, zien we dat die per tien verpakt zijn in een omdoos en kunnen we precies uitrekenen wat het kostte om ze per stuk af te nemen."

Babylonische spraakverwarring

Eigenlijk is dat bijvangst van deze hele operatie, zegt De Haan. Maar wel bijvangst die veel oplevert. "Als we het positief benaderen, zijn er nog heel veel kansen die we samen met onze leveranciers kunnen benutten om de keten efficiënter te maken."

IT en afstemming van systemen is wel een voorwaarde voor die efficiency-slag, merkt De Haan. "Voorheen was IT de smeerolie van de logistiek. Nu is IT de logistiek. Neem artikeldata en ordercommunicatie. Wij verkopen zink per rol, terwijl wij dat bij de leveranciers per kilo of ton moeten bestellen. En lasklemmen bestellen we per stuk, maar komen in blisters van 100 stuks. Daar moet je wel even op letten, gezien de aantallen die Bouwmaat verkoopt. De Babylonische spraakverwarringen liggen echt op de loer."

"Eerst hard groeien"

Sinds de opening van het DC in juni 2017 gaat het hard bij Bouwmaat. De keten gebruikt nu 5.000 m² en maakte in een paar weken tijd 100% groei in het centraal magazijn. De Haan: "In december vierden we nog de mijlpaal van 10.000 orderregels per week en nu zitten we al op 20.000 met een piek van 8.500 orderregels per dag. Inmiddels liggen er 3.500 artikelen op voorraad voor de vestigingen en 12.500 voor e-commerce. We zijn nu een half jaar bezig en zitten op 80% van het beoogde assortiment wat via het DC gaat lopen. Straks gaan we de orderregels reduceren door de besteleenheden te optimaliseren. Of met kratten experimenteren die tussen leveranciers en DC heen en weer gaan. Liefst met dezelfde kratten voor de hele sector, want leveranciers zitten er niet op te wachten om voor Destil het ene krat te gebruiken, voor Bouwcenter het andere en voor ons weer een derde. Maar voor we gaan finetunen en optimaliseren, gaan we hier eerst hard groeien. Stoppen met roken en afvallen doe je toch ook niet tegelijkertijd?"