

Kramp digitaliseert verder

30-08-2018 00:04



“Het lijkt misschien wat oubollig”, zegt Rick Witteveen over de business van Kramp. “Maar we zijn iedere dag bezig om future-proof te zijn. Daartoe maken we een digitaliseringsslag en de bijbehorende verandering van mindset.”

Kramp profileert zich als sterke en betrouwbare partner voor reserve-onderdelen voor met name de agrarische markt. In de focusgroepen; machinery parts, tractor & vehicle parts, farming & PPE & merchandise, shop & workshop, en hydraulics & transmission biedt Kramp meer dan 500.000 artikelen aan. Die producten komen van meer dan 3.500 leveranciers. Zie hier meteen de toegevoegde waarde van de one-stop-shop die Kramp is.

24 landen, 10 DC's

De familie Kramp startte het bedrijf in 1961 in Varsseveld en inmiddels werken er 800 mensen bij Kramp in Nederland, 2.800 mensen in geheel Europa en heeft het bedrijf eigen verkoopkantoren in 24 landen en 10 DC's in Europa. Jan Kraaijeveld vraagt zich meteen af hoe je de voorraad in al die magazijnen in de hand houdt.

Rick Witteveen werkt al 13 jaar bij Kramp en voerde de laatste twee jaar een herstructurering door. “Varsseveld is het grootste DC en bedient Nederland, België, Luxemburg en een deel van Duitsland. Maar alle magazijnen zijn met elkaar verbonden en dienen als back-up voor elkaar.”

Pure groothandel

Met eigen lijndienstvervoer – ‘dedicated line-hauls’ – tussen de DC’s en twee cross-docks in Hannover en Genk kan Kramp ervoor zorgen dat klanten in veel Europese landen tot 18:30 uur kunnen bestellen en de volgende dag voor 08:00 uur hun artikelen in huis hebben. “Wow”, zegt Kraaijeveld. “Dat kan alleen dankzij je eigen vervoer?” Witteveen beaamt dat: “We rijden continu heen en weer, vaak kan dat uit, soms ook niet, Maar als je het in het grotere geheel ziet, is het een onmisbare schakel in onze distributie.” Kraaijeveld vraagt zich af of Kramp dan een groothandel is of een logistiek dienstverlener. “We zijn echt een groothandel”, lacht Witteveen. “We kunnen ons meten met de grootste logistieke bedrijven, maar bij ons staat die logistiek echt ten dienste van onze corebusiness.”

Assortiment indikken

Die business omvat meer dan 500.000 artikelen. Van het kleinste moertje en handschoenen en schroevendraaiers tot grote onderdelen voor tractoren en drinkbakken voor het vee in de wei. Al die artikelen betreft Kramp van ruim 3.500 leveranciers. Al met al levert dat 1,6 miljoen uitgaande orderregels per jaar op naar leveranciers, gebaseerd op alle inkomende orderregels van klanten die in het seizoen wel een piek van 55.000 per dag in Varsseveld veroorzaken. Witteveen: “Slechts 20% van al die orders gaat via EDI. Bij slechts 40 van al onze leveranciers.” In de rationalisering is dus veel voordeel te halen, legt hij uit. “Aantallen artikelen zijn geen doel op zich. We passen het assortiment aan op basis van de behoeften van onze klanten. Maar met een rationalisering denken we dat met 15% tot 20% in te kunnen dikken. Tegelijkertijd komen er ook steeds nieuwe artikelen bij.”

Van EDI tot fax

Vooraf op automatiseringsgebied kan Kramp veel winnen, zo blijkt. “We zijn momenteel op zoek naar een laag bovenop ons ERP-systeem die onze processen kan ondersteunen”, zegt Witteveen. “Een platform waarop leveranciers op verschillende manieren kunnen aanhaken. Manueel, via EDI, of zelfs via de fax. We streven naar supplier-connectivity waardoor wij een boost kunnen realiseren op gebied van sourcing, tendering, contractmanagement, performance-metingen, opvolging van inkooporders en nog veel meer.”

Als Kramp erin slaagt alle leveranciers te ‘connecten’ en qua volume op te volgen, zit daar de grote winst, legt Witteveen uit. “De toegevoegde waarde van onze mensen zit hem niet in het bestellen van producten. Uiteindelijk willen we naar een systeem van automatische ‘replenishment’ zodat 90% van het werk al gedaan is voor iedereen uit bed is. Als een inkoper dan om 09:00 uur op zijn werk komt, hoeft hij niet langer bezig te zijn met het bestellen van artikelen. Onze aandacht kan dan verschuiven van operationeel vlak naar tactisch vlak zoals forecasting, afstemming met verkoop en het verbeteren van de supply chain. Mensen houden de verantwoordelijkheid over de artikelen, maar ze steken hun tijd dan niet meer in het bestellen. Het ‘kastje’ kan straks beter en sneller uitrekenen hoeveel van een bepaald product waar en wanneer nodig is.”

Centraliseren

Organisatorisch splitste Witteveen de administratieve inkoopprocessen af van de operationele inkoop. Alle inkoopfacturen die uit de operationele inkoop voortkomen, worden in een Shared Administrative Service (SAS)

in Polen behandeld. “Door het centraliseren hebben wij de mogelijkheid om deze processen verder te optimaliseren en tevens de piekbelasting beter op te kunnen vangen. We hadden daar al een afdeling zitten die deze werkzaamheden verrichtte maar zij doen dit nu voor alle inkoopfacturen van de totale Kramp-groep”, zegt Witteveen.

Category-management was al eerder een aparte afdeling waar ieder van de zes categorieën een eigen category-manager en product-manager heeft die assortimenten samenstellen, leveranciers selecteren, relaties onderhouden, condities bepalen en strategische plannen maken.

Split op inkoop

Qua operationele inkoop ziet Witteveen een ‘split’ tussen samenwerking met strategische leveranciers, samenwerking met minder arbeidsintensieve leveranciers en samenwerking met lokale leveranciers. “De strategische partnerships gaan we aan en beheren we vanuit Varsseveld. De tweede soort leveranciers managen we vanuit Polen. En de lokale leveranciers – bijvoorbeeld een Franse leverancier die alleen ons Franse magazijn belevt – laten we lekker lokaal regelen. “Gaaf”, zegt Kraaijeveld. “Verder bestelt het Poolse team dus voor álle landen zonder fysieke connectie met de lokale DC’s.” Goede business-rules zijn daarvoor de onmisbare basis volgens Witteveen.

Spiegelen aan Amazon

Sinds de herstructurering geeft Witteveen zelf leiding aan een team van mensen die zich inzetten op innovatie, development en projecten. “Ten eerste is dat natuurlijk de optimalisatie van het voorraadbeheer en alle processen en systemen. Ten tweede werken we aan een blueprint van ons netwerk. We hebben een bepaalde visie, maar we hebben ook te maken met een gevestigde structuur. In zo’n projectteam bekijken we hoe we de praktijksituatie kunnen combineren met de ideale situatie als we die ‘van scratch af’ zouden kunnen inrichten. We kijken hiervoor ook naar bedrijven die niet in onze business zitten maar wel erg vooruitstrevend zijn, zoals Amazon en Bol.com.”

Data cruciaal

Data zijn in Witteveens visie cruciaal. “We hebben een team van data-scientists naar onze orderhistorie laten kijken en het is verbluffend wat daar uitkomt. Ook als we vooruitkijken kunnen we veel met data, niet alleen qua berekening van het optimum tussen voorraadkosten en backorderkosten en veiligheidsvoorraad, maar ook in het kader van vraagvoorspelling op basis van aankooppatronen of bijvoorbeeld op basis van temperatuur en neerslag. Dat zijn belangrijke factoren voor onze markt, aangezien deze heel erg seizoensgebonden is.”

In cockpit blijven

Het systeem zijn gang laten gaan, dat doet Witteveen in de toekomst het liefst. Hij beseft echter wel dat dat niet vanzelf zal gaan. “Inmiddels werkt ons team aan de aansturing van het voorraadbeheer met algoritmes om de magazijnen te ‘replenishen’ zonder ping-pong-effect. Maar... we zijn een groot bedrijf. Dan duren dingen nou eenmaal iets langer dan bij een startup die vanaf scratch kan bouwen. Aan de andere kant zijn we heel erg gefocust op de toekomst en zijn we financieel heel erg gezond. Vorig jaar hebben we bijvoorbeeld meer dan € 50 mln geïnvesteerd in IT en logistiek.” Dat is volgens hem ook nodig om de outsiders voor te blijven. “Op ons

specifieke gebied is er nauwelijks concurrentie. Maar als een bedrijf als Amazon komt, zitten ze met handschoenen en schroevendraaiers meteen in ons portfolio. We willen straks niet achteraan bungelen, maar in de cockpit blijven zitten.”

Redactie Mixpress