

“Als M8 er niet is, heb je niets aan een M6”

08-09-2019 00:01



“Niemand maakt zich druk om bevestigingsmiddelen”, zegt Nico Kuipers. “Tot ze er niet zijn. Het is geen rode wijn waar je even fles x pakt als y niet op voorraad is. Als M6 van 10mm er niet is, heb je niets aan M8. Veel van onze klanten maken zich druk om wat zijn doen, niet om de bevoorrading van hun bevestigingsmaterialen. In de bouw of de industrie zijn de kosten van bevestigingsmaterialen eigenlijk verwaarloosbaar. Voor onze klanten zijn de risico’s op kwaliteit en beschikbaarheid zijn doorgaans groter dan de voordelen die ze op inkoop kunnen halen.”

Voor een groothandel als Fabory is het heel belangrijk om op beschikbaarheid te sturen en niet te knijpen op de voorraad. De A-, B- en C-artikelen benaderen daarom de 100% beschikbaarheid. Kuipers: “Als een product extreem traag roteert, kun je je misschien iets meer permitteren. Maar vanuit klantperspectief is de beschikbaarheid dan juist heel belangrijk omdat zo’n artikel ook heel slecht verkrijgbaar is.” De nominale waarde van de Fabory-producten is dan misschien niet zo hoog. Het ketenrisico is groot.

Fabrikantenmarkt

De markt van bevestigingen – ofwel de fastener-markt – is een typisch Aziatische markt. En hoe meer volume je weet te bundelen, des te krachtiger je kunt meespelen en rechtstreeks in Azië kunt inkopen. Kuipers: “Het is een fabrikantenmarkt. En wij hebben de schaal om goed in te kunnen kopen in Azië. Als je dat niet kunt, moet je inkopen bij de volgende schakel.”

Samen met het volume is ook de kwaliteit en expertise een troef van Fabory.

Kuipers over kwaliteit en kennis: “In Azië kun je in verschillende kwaliteiten inkopen. Aan de buitenkant zie je

de kwaliteit er echter lang niet altijd aan af. Wij kennen vanuit onze ervaring onze pappenheimers. En vanuit ons strikte kwaliteits-systeem borgen we de kwaliteit van de in- en verkoop in de diepte van de keten. En dan de kennis: als je een windmolen in elkaar zet, of een pijplijn door de Noordzee legt, is het belangrijk dat je dat met het juiste verstand van bevestigingstechniek doet. Wij helpen klanten in de keuze van de juiste materialen én de kennis van toepassing.”

Roodgloeiend

De klanten van Fabory zijn in drie groepen te onderscheiden: fabrikanten die bevestigingsmiddelen in hun product verwerken (OEM), onderhoudsbedrijven en handelaren die zelf te weinig volume hebben om in Azië in te kunnen kopen. Kuipers: “Om al dat volume bij die verschillende klanten te krijgen, heb je een heel goede supply-chain nodig.” Voorheen diende het DC in Tilburg als Europees magazijn en gingen alle volumes via Tilburg naar Nederland, België en Frankrijk of door naar magazijnen in Tsjechië, Portugal, Frankrijk en de UK. Zo had de dochter van het beursgenoteerde Grainger mensen op de grond in 10 Europese landen en in India. Toen Kuipers in 2015 in dienst kwam bij Fabory, maakte het bedrijf een plotselinge snelle groei door. Die groei leidde tot een capaciteitstekort in de supply-chain, met name door een tekort aan capaciteit in het gemechaniseerde DC in Tilburg.

Stroomopwaarts

Kuipers: “Mechanisatie heeft veel voordelen, maar het is moeilijk schaalbaar. Je lost een capaciteitsprobleem niet op door even een paar mensen erbij te zetten. En bovendien is de reactietijd in de keten heel traag. Wij bestellen misschien wel 100 ton bij onze leveranciers, maar hun ideale batch is misschien 200 ton en dan gaan ze de producten pas maken. Zij geven dan bijvoorbeeld een verwachte levertijd van vier maanden af, maar in werkelijkheid is dat misschien wel negen maanden.”

Dus lichtte hij de hele keten door en zocht hij de oplossing in het verleggen van de consolidatie van orders stroomopwaarts in de keten. Richting leveranciers. “We consolideren nog steeds onze inkooporders, maar ontvangen de orders nu in Shanghai en breken ze daar op voor Europese DC's. Tilburg is daarmee één van de Europese DC's geworden, in plaats van onze wereldwijde hub.

Wel of geen waarde toevoegen?

Bij het ontwerp van een supply-chain moet je je volgens Kuipers altijd afvragen wat die keten moet kunnen. “Voor onze OEM-klanten voegen we veel waarde toe, zijn we geïntegreerd in hun proces. Herverpakken we, labelen we, stellen we kits samen of leveren we KanBan-kasten met de juiste aantallen van de juiste producten in de specifieke volgorde van de productie. Daar moet je supply-chain dus op ingericht zijn.” Aan de andere kant van het spectrum heeft Fabory handelsklanten die de volumes missen om zelf in Azië in te kopen. “Voor hen moeten we zo veel mogelijk volume zo snel mogelijk door de keten heen kunnen loodsen terwijl we ze zo min mogelijk raken. En daartussenin zitten de MRO-onderhouds-)bedrijven.” Ziedaar de complexiteit van Fabory's supply-chain.

Voorraadmanagement onderschat

Kraaijeveld vraagt zich af hoe het dan zit met het voorraadmanagement binnen de supply-chain. Kuipers: “Inventory-management is cruciaal en vaak onderschat. Wat leg je waar? Van de 500.000 artikelen in ons assortiment liggen er 90.000 fasteners op voorraad, 60.000 overige artikelen als tools en pbm's en tienduizenden klantspecifieke fasteners. De rest is cross-dock of dropshipment vanuit de leveranciers van Fabory. Of vanuit het eigen DC. Kuipers: “We kijken vanuit de rotatie wat we in welk regionaal DC op voorraad leggen. Tilburg is nog steeds ons centrale slow-mover-magazijn. Al is dat wel een dynamisch geheel. Want als een product in een regionaal DC gaat roteren, verdient het daar een plaats en andersom gaat een product bij dalende vraag terug naar het slow-mover-magazijn. En dan hebben we in Nederland, België en Frankrijk ook onze shops nog omheen.” Welke functie hebben die fysieke vestigingen precies in de supply-chain, vraagt Kraaijeveld. Kuipers: “De specifieke relevantie voor klanten zit hem in de kennis in hun nabijheid. De

servicegraad kunnen we misschien wel voldoen via de regionale DC's, al dienen de vestigingen ook als pick-up-point voor de first-things."

Spelletje snappen

Al met al vindt Kuipers kennis van de supply-chain een kerncompetentie van een handelsbedrijf. "Het hoort thuis in het management-team en binnen dat team moet de waardepropositie van het bedrijf heel scherp zijn. Als je niet weet welke waarde je voor je klant moet leveren, hoe weet je anders wat de supply-chain moet leveren?"

Binnen de supply-chain is voorraadmanagement het meest onderschat, vindt Kuipers. "Kijk naar ons. We hebben zo veel onzekerheid in de keten. De veelheid aan artikelen is niet het probleem. De grote vraag ook niet. De grilligheid van de vraag én van de aanlevering wel. Als je iedere week gemiddeld vijf pakken melk nodig hebt, is er niets aan de hand. Tot de supermarkt het de ene week wel heeft en de andere week niet. En de klant de ene week wel visite heeft en de andere week wel. Zeker als niemand dat dan vertelt, loopt het al snel in de soep. Dat spel moet je snappen."

Slimstock, Deventer, 0570.63.84.00, j.kraaijeveld@slimstock.com, www.slimstock.com

admin