

Snel bijschakelen bij sterk veranderende vraag

11-06-2020 08:00



“Het coronavirus trok van Zuid-Europa naar Nederland”, vertelt Heus. “Ons moederbedrijf Bolton in Milaan was daardoor eerder getroffen.” Hij vertelt dat er lichte onwennigheid bij de Nederlandse salesorganisatie ontstond toen die ineens niet meer naar buiten mocht. “We hebben snel geschakeld, gingen digitaal werken en houden mini-salesmeetings aan het eind van iedere middag.” Maar bijvoorbeeld ook de marketingafdeling onder leiding van Steven Fitsch ging dit doen. Daar bleef het niet bij, want door de stijgende vraag bleef de inkoop en de doorverkoop plussen. “Iedereen stond op z’n kop: productie had een probleem, de ijzeren voorraden liepen terug in de fabrieken en magazijnen en later ook de grondstoffen.” Het moederbedrijf Bolton was volgens Heus zeer betrokken en besloot al snel: safety first en haal daarbij het maximale uit je werk, maar wel in communicatie met de verschillende afdelingen.”

Meehelpen bij productie en logistiek

“Vooral bij planning en de productie was dit lastiger: hoe konden we ervoor zorgen dat we kunnen blijven bedienen en leveren? Want in dezelfde periode gingen de sociale werkplaatsen dicht, zij maken onder andere de Bison-producten klaar op blisters. Dat gaf stof tot nadenken - en vooral out of the box denken. Wij wilden

blijven leveren, ook omdat sommige dhz-retailers extra voorraad gingen aanleggen.” Maar in dezelfde periode brachten sommige retailorganisaties juist hun voorraden en hun openings- tijden terug, omdat de mogelijkheid er was dat winkels alsnog dicht moesten. Tegelijkertijd merkten ze bij Bison dat hun sales- mensen minder happy werden van vijf dagen vanuit huis bellen. Daarop nam Bison een bijzondere stap. Ze vroegen de sales- mensen een dag in de week mee te helpen in het productieproces, in overleg met verschillende afdelingen. Daarbij moesten ze rekening houden met alle ISO-normen, certificeringen, veiligheid en 1,5 meter afstanden. Heus: “We maakten een planning die we doorstuurden naar onze salesmensen. Zij waren direct enthousiast. Ook andere collega’s van andere afdelingen werden enthousiast en zo kregen we een kettingreactie. Vanwege safety first is deze extra inzet verdeeld in zeven weken tijd. Zo’n 18 collega’s helpen op twee werkplaatsen in Zeeland. Alles stond direct klaar. We zijn niet voor niets One Bolton, een familiebedrijf.” Opvallend is dat de mensen uit hele land naar Zeeland afreisden, zelfs vanuit Almelo en Friesland. “Ze begonnen om 8 uur, waardoor collega’s bij elkaar gingen overnachten. Bolton collega’s snappen dat ze in deze bijzondere periode moesten helpen bij de grote vraag.” Heus geeft daarbij aan dat ze het nooit ‘voor 100% dichtkrijgen’ en het bedrijf daarvoor bijvoorbeeld afhankelijk is van de grondstoffen. “Voor grondstoffen moet je rekenen op zes tot twaalf maanden levertijd. Die moet door EU-landen getransporteerd worden en met een lockdown is dat lastig.”

Promoties geannuleerd, wel inzet social media

Voor deze periode stonden onder andere Formule-1 en het EK-voetbal op de agenda, bij Bison hadden ze daar verschillende acties voor bedacht. “Retailers hadden zich ingeschreven voor de EK-actie. Daar zat voor ons ook een grote investering in voor een give-away. Die actie hebben we teruggetrokken, terwijl alle displays en premiums klaar stonden.” Bison besloot om de voorraden niet af te sturen en de communicatie anders in te gaan zetten. “We hebben ingezet met ‘Voor de thuisblijvers’, door ‘Stay-at-Homeklusjes’ te promoten via video’s op Facebook en Instagram. Daarbij hebben we traditionele klussen in een nieuw jasje gestoken. Dit was een succes; in totaal hebben 8,5 miljoen mensen de video’s compleet gezien. Dat is uniek, ook in de deze tijd.” Tegelijkertijd koos Bison ervoor om geen andere promoties te doen om extra mensen de winkel in te krijgen.

Winkelvoorraden en problemen met forecast

Heus ziet momenteel lege schappen op de winkelvloer, maar tegelijkertijd ook ketens die voorraad houden. Volgens hem is het aan de retailer hoe ze de voorraden managen. “Zij moeten ervoor zorgen dat ze hun winkels up-to-date houden. Ik zie voorbeelden bij winkels die ’s avonds aanvullen en om 9u weer opengaan. De mensen die dat doen zijn de echte ondernemers. Tegelijkertijd moet je ook wel de capaciteit ervoor hebben. Hoe een retailer het doet, dat moeten ze zelf weten. Maar bied je als winkel te weinig producten? Dan gaan klanten ergens anders shoppen.” Heus ziet ook verschil tussen winkels waarbij de ondernemer, franchiser of het filiaalbedrijf zo georganiseerd is dat ze snel beslissingen kunnen nemen om producten te bestellen en ze morgen binnen te laten komen. “Bij sommige franchiseorganisaties en hoofdkantoren zie je die korte lijnen terug.”

“Het belangrijkste voor Bison is dat we alles op alles stellen om het productieproces en het logistieke proces zo optimaal mogelijk te houden. Maar als we de forecast hetzelfde houden, dan hebben we met z’n allen een probleem in 2021.” Heus legt uit dat hierin enorme schommelingen zijn ontstaan. “Wanneer een product is uitverkocht, dan worden er alternatieven verkocht die ernaast staan. Een retailer gaat dan zijn ijzeren voorraad verkopen óf kijkt in de toekomst en gaat 20% meer bestellen. Wat er dan gebeurt is dat onze forecast helemaal scheef gaat lopen. Die extra bestellingen worden getypeerd als seizoensartikelen en worden volgend jaar automatisch opnieuw besteld.”

“Retailers snappen gelukkig dat fabrikanten nu niet optimaal kunnen uitleveren. Wij schuiven ook niet met onze voorraden, dan hebben we niets meer aan de keten. We verdelen de koek eerlijk in het belang van klanten en afnemers. Maar als de forecast niet in orde is, dan kunnen we ‘buiten’ niets managen”, zegt Heus. “Daarom is ‘buiten winnen = binnen beginnen’ zo belangrijk. Wanneer bestellingen opgespaard worden, dan kan geen enkele fabrikant dat aan. Heus ziet ook dat retailers zuinig zijn met voorraden om cash te genereren. Hij geeft het voorbeeld van een Nederlandse retailer, die eenzijdig de contracten aanpaste. “Dat kan echt niet, dat moet in overleg. Zeker in deze tijd. Daarop besloten we om tijdelijk te stoppen met leveren aan deze retailer.”

Creativiteit en flexibiliteit

“We communiceren intensief met alle facetten binnen ons bedrijf, stemmen af met marketing, met de productieplanning en productie zelf. De automatisen uit het verleden zijn er niet meer, neem bijvoorbeeld een actie die niet doorgaat. Dat vergt creativiteit en flexibiliteit.” Communicatie is volgens Heus daarbij heel belangrijk. Hij voelt zich soms een jongleur, die alle ballen in de lucht moest houden. “Je wilt het normale proces goed doen, dat is wat een retailer en de klant vraagt. En ja, dat kost energie en we doen het graag. Ik ben blij dat ik voor een familiebedrijf als Bolton werk, dat werkt toch anders. Beslissingen worden genomen vanuit een ondernemende gedachte.” Tenslotte, heeft Heus nog een advies voor retailers? “Maak goede afspraken met je contactpersoon bij de fabrikanten. Bel elkaar op. Straks gaan alle processen anders worden. De echte ondernemers én het personeel dat ondernemend is, gaan straks opstaan.”

Marc