

Veris: “Steeds effectiever én efficiënter dankzij het collectief”

28-06-2023 07:00



Veris Bouwmaterialen is de serviceorganisatie achter de formules Bouwcenter, Stiho en Bouwpunt die zaken regelt met betrekking tot inkoop, interne logistiek, data, IT en facturatie.

Voor wat betreft voorraad en logistiek staat er een netwerk van vestigingen met eigen voorraad, grotere leden die zelf ook weer een DC hebben ten behoeve van hun vestigingen en daarnaast twee Veris DC's – Echt voor de bouwmaterialen en Deventer voor hout en plaat – en eigenlijk nog een derde DC als je het magazijn van Transferro in Zwolle ook meetelt.

Complex en uitdagend

Lamers: “Een kwart van het totale Veris inkoopvolume gaat nu via onze twee DC's. Die zijn onderdeel van een complex netwerk van voorraad en logistieke bewegingen. We hebben bedrijven van verschillende grootte, en ook veel verschillende productgroepen met ieder hun eigen omloopsnelheid en lead-times van veel verschillende leveranciers uit diverse landen. Van de (ruwe) bouwmaterialen komt ongeveer 90% uit Nederland, met een aanlevertermijn van 2 – 5 dagen. Dat is goed in te richten, zeker bij constante afnames. Maar als de aanvoerlijnen langer worden, zoals in het hout, dan wordt het complexer. Tegelijkertijd hebben we ook veel verschillende logistieke routes. Van leverancier rechtstreeks naar de aangesloten bedrijven, van leverancier naar DC en vervolgens vanuit DC naar aangesloten bedrijven. Of vanuit leverancier naar klanten van onze aangesloten bedrijven en wellicht in de toekomst ook vanuit het DC rechtstreeks naar de bouwplaats.”

Spanningsveld collectief en individueel belang

Qua voorraad en logistiek zijn er de afgelopen jaren flinke stappen gezet op het snijvlak van individueel belang van de aangesloten bedrijven en het collectieve belang van de hele groep. Lamers: "In een stabiele markt die zich redelijk laat voorspellen is het van belang om ervoor te zorgen dat onze leden het collectieve belang onderkennen en daarnaar handelen. In zo'n situatie zouden individuele leden eventueel een rechtstreekse aanbieding op een volle wagen kunnen pakken, terwijl ze normaal gesproken vanuit het VLC betrekken. Daarmee wordt wellicht een (eenmalig) inkoopvoordeel gerealiseerd, maar tegelijkertijd mist het VLC dat volume, draait het vervolgens minder efficiënt en daar hebben alle aangesloten bedrijven dan weer nadeel van. Als we optimaal gebruik maken van het VLC, vinden we de balans tussen een lage integrale kostprijs en een hoge servicegraad. En hoe meer leden dat onderkennen, des te effectiever en efficiënter het DC functioneert."



In een volatiele markt

De aangesloten bedrijven denken dus steeds meer in het collectief belang, maar de markt was de laatste twee

jaar allesbehalve stabiel en de vraag blijft lastig te voorspellen. Hemels: “Veris is niet verantwoordelijk voor het voorraadbeheer van de aangesloten leden, dus is het niet gemakkelijk om de voorraad over die hele keten te optimaliseren. Hemels: “Als we Bouwcenters vragen hun behoefte te voorspellen, vinden ze dat lastig. Logisch, want hun klanten kunnen hun materiaalbehoefte zelf ook moeilijk voorspellen. En dat maakt het erg uitdagend om te managen. Zeker in een tijd die we net achter de rug hebben met hoge volatiliteit in prijzen en beschikbaarheid. Dan krijg je opslingereffecten waardoor we op een bepaald moment zo’n beetje ‘omkwamen’ in het hout. Terwijl er normaal gesproken circa 10.000 kuub ligt, lag er toen bijna het dubbele. En een aantal maanden daarvoor konden we bij wijze van spreken voetballen in de loods, zo leeg als die was.”

Opslingereffecten beteugelen

Kraaijeveld: “Wat doe je om opslinger-effecten te beteugelen en op welke wijze heb je het voorraadbeheer ingericht?” Lamers: “Om hamsteren te beperken, hebben we onder andere besloten prijswijzigingen direct op de bestaande voorraad door te voeren. Dus als we voorzien dat er een prijsverhoging aankomt, wachten we deze niet af, maar voeren we de verwachte prijsmutatie direct door. Dit om te voorkomen dat de interne voorraad snel wordt ‘leeggekocht’. Andersom voeren we trouwens ook meteen prijsverlagingen door om te voorkomen dat we centraal met ‘te dure voorraad’ blijven zitten. En qua voorraadmanagement hebben we voor 22 subcategorieën de verschillende stromen in beeld gebracht. Uit die analyse bleek dat er aanzienlijke verschillen tussen de verschillende assortimenten zijn die vragen om een andere voorraadbenadering wat vervolgens ook resulteert in andere kpi’s.”



“Dit is hún bedrijf”

Het logistieke netwerk draait dus steeds beter in het collectieve belang, al blijft het een kwestie van onderbouwen en overtuigen. Kraaijeveld: “Of staan er boetes of vermaningen op als aangesloten leden toch buiten het DC om kopen?” Lamers en Hemels kijken naar elkaar met een veelbetekenende lach, maar stellen met kracht: “Het is niet onze cultuur om aan ‘naming and shaming’ te doen. We verstrekken uiteraard wel informatie waarmee het afnamegedrag van de individuele leden zichtbaar wordt. We zijn ván en vóór de aangesloten leden, ze zijn tegelijk klant én eigenaar, het is hún bedrijf. Veris is niet het hoofdkantoor met het wijzende vingertje! Maar eigenlijk wordt er toch wel van ons verwacht om die rol te spelen en voortdurend te pleiten voor het collectieve belang.”

Minder silo’s

Kraaijeveld is benieuwd of er in de organisatie van inkoop, logistiek en voorraad bij Veris zelf ook iets is veranderd. Hemels: “Waar we voorheen meer in silo’s van inkoop, voorraadbeheer en logistiek werkten, is dat nu meer geïntegreerd onder de hoede van Frenk. Sindsdien voeren we gestructureerd S&OP- en S&OE-overleg. Dat staat voor ‘Sales and Operations Planning’ en ‘Sales and Operations Execution’. Het ene overleg is meer op de lange termijn gericht en voeren we per kwartaal. Het ander is meer op de korte termijn gericht en houden we tweewekelijks. Steeds met alle disciplines aan tafel. De basis van dit S&OE-overleg zijn rapportages en overzichten uit Veris’ Power BI tool. Lamers: “Dus niet iedereen met zijn eigen waarheid vanuit zijn eigen Excelletje. We kijken allemaal naar hetzelfde dashboard waarbij iedereen weet waar de info vandaan komt en vervolgens ook begrijpt wat dit betekent. En doordat inkoop, verkoop en logistiek nu samen praten, is er meer begrip. Voorheen wilde het wel eens gebeuren dat de houthal vol stond en toch nóg meer werd aangeleverd. Daar begreep logistiek dan niets van, terwijl die bestellingen vanuit inkoop-perspectief juist heel logisch waren. Nu is er veel meer begrip voor elkaar.”

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

Redactie