

“Wij kopen het gat dicht”

08-06-2022 07:00



Jan Bijnen is directeur inkoop en marketing en Rick Hofenk hoofd voorraadbeheer. Wasco is van oudsher een verwarmingsgroothandel die tegenwoordig vijf categorieën voert. Verwarming, installatiemateriaal, onderdelen voor ketels, sanitair en airco. Bijnen: “Met die vijf hoofdgroepen willen we het graag doen. Dit snappen we en daar kunnen we het verschil maken.”

Oneindig assortiment

Van de Wasco-klienten is 99% installateur. Die variëren van grote installatiebedrijven met meer dan 1.000 servicebusjes tot de zzp’er die in zijn eentje werkt.” Kraaijeveld wil weten hoe het assortiment eruitziet. Bijnen: “We hebben ongeveer 18.000 onderdelen op voorraad en daarnaast hebben we er ongeveer 500.000 gecodeerd in de longtail, maar dat aanbod is bijna oneindig. Neem bijvoorbeeld een wastafelmeubel: dat is er in 60, 80, 100, 120 en dan in 34 kleuren met blad 1, 2, 3 tot en met 5 en een knopje links of rechts. Tel maar uit.”

Kraaijeveld: “En hoeveel leveranciers bundel je dan?” Hofenk: “Dat zijn er ongeveer 300. Waarbij de een uiteraard meer betekent dan de ander.” Qua voorraad en logistiek werkt Wasco nu met een DC in Apeldoorn voor het grootgoed en een magazijn in Twello voor het kleingoed. Twello wordt op termijn vervangen als het nieuwe DC in Deventer klaar is.

Bouwlogistiek

Dat nieuwe DC wordt vooral de locatie voor kleingoed. Wasco heeft ook 35 vestigingen met een landelijke

dekking en dat geeft een mooi logistiek netwerk. Hofenk: “De grootste stroom loopt vanaf DC naar de klant, daarnaast hebben we een goederenstroom via nachtleveringen naar klanten, vestigingen en opslagruimtes van klanten. Ook zijn er orders rechtstreeks vanaf een leverancier naar de klant en vanaf de DC naar de vestiging op order voor de klant om af te halen bij de snelbalie. Dat kan allemaal.”

Kraaijeveld: “Hebben klanten ook nog speciale wensen?” Bijnen: “Zeker. De grote totaal-installateurs beleveren we twee keer per week in de busjes van de servicemonteurs. Dat doen we dan ’s nachts zodat die mannen ’s ochtends meteen aan de slag kunnen.”

Bijnen benadrukt dat de logistiek sowieso steeds fijnmaziger wordt. “Soms leveren we de hele order in één keer, maar in de regel willen klanten het per bouwlaag gesplitst krijgen. Of per dagvoorraad voor de monteur, door onze mensen op de specifieke plaats bezorgd waarbij we de emballage mee terugnemen. Die monteur hoeft dan bij wijze van spreken alleen voor zijn plasje van de bouw af. Dat scheelt de installateur bakken met tijd: tussen de 25% en 50%, afhankelijk van hoe goed het bedrijf zelf al georganiseerd is. En dat is wel een groot voordeel in deze tijd van schaarste aan technische handen.”

Schaarste verdelen

Over schaarste gesproken, voor Wasco zijn de tijden nooit zo dynamisch geweest als nu. Leveranciers kampen met schaarste van grondstoffen en capaciteitsproblemen in hun productie. Bijnen: “Wij kopen wat we kopen kunnen en lopen zo dat gat dicht. Normaal gesproken kopen we een verkooporder in op basis van de levertijd van de leverancier. Maar die is op dit moment vaak zes maanden. Dus dat gaat niet meer, al zouden we hier de hele straat opkopen, dan zou het nog niet passen. Dus moeten we die schaarste wel verdelen.” Hofenk: “Het spel is heel anders geworden. Er is een enorme tegenstrijdigheid ontstaan tussen wat sales van ons vraagt en wat we vanuit de voorraad kunnen geven.” Dus legt Hofenk met zijn mensen een laag van ervaring en menselijke intelligentie bovenop de beslissingen die Wasco’s ERP en voorraadmanagement-systeem maakt. “We willen niet dat voorraad hier blijft staan. Dus is het niet meer alleen bestellen, maar vooral verdelen. Als een klant bijvoorbeeld een reservering – nog – niet afroept, kunnen we hem aan een ander verdelen. Of we moeten wel eens kiezen voor de voorraad van de vestigingen of de leveringen aan een klant. Dat gaat in 99,9% van de gevallen goed, maar ook in een enkel geval wel eens fout. En dan hebben we de poppen aan het dansen tussen sales en de teleurgestelde klant. Maar als we het niet zo zouden doen, zou het ook niet werken.”

Voorraad beschermen

Bijnen: “Hoe beter Rick en zijn mensen signalen opvangen van klanten en leveranciers, hoe beter ze dat spel kunnen spelen. We krijgen steeds leverschema’s maar die kunnen vaak zo weer de prullenbak in.” Hofenk: “De levertijden zijn niet meer duidelijk en wijzigen iedere keer en worden ook telkens opgeschoven per lopende order. Dat heeft grote gevolgen.” Als hij bijvoorbeeld een onverwachte levering binnenkrijgt en die meteen in zijn systeem zou vrijgeven, zou het kunnen dat een klant Wasco meteen leegkoopt. Om dat te voorkomen, zit Hofenk er met zijn team bovenop om. “Als je de automatisering nu zijn gang laat gaan, krijg je rare dingen. De situatie is zo bizar. De oudste order is als eerste aan beurt, maar we draaien hier nu per uur een run van de voorraad.” Kraaijeveld: “Prioriteren, beschermen en opnieuw verdelen.” Hofenk: “Dat hoeft natuurlijk niet bij alle artikelen. Maar wel bij een groep van een paar honderd artikelen die gewild zijn, waar iedereen op aast en zich druk om maakt. Daar moet je je aandacht op vestigen en de rest loopt wel.”

Pieken en dalen

Kraaijeveld: “Jullie hebben de systemen en de processen dus goed op orde waardoor je met de mensen nu het verschil kunt maken.” Bijnen: “Klopt. We kopen dat gat dicht. Wat denk je dat onze On-Time-In-Full aanlevering

is?" Kraaijeveld: "Die zal met een negen beginnen." Hofenk lacht: "Die is momenteel 73%." Kraaijeveld is verrast en overdenkt de implicaties. "En wat is je omloopsnelheid dan?" Bijnen: "Hij is zes. En dat is prima. Ons ideaal is zeven. Al verschilt dat per productgroep. Alleen in de airco's hebben we te maken met seizoensinvloeden. In de piek is die onmetelijk veel hoger dan het jaar rond."

Al met al is de situatie nu dynamischer dan in de twintig jaar die Hofenk hiervoor meemaakte bij Wasco. Hofenk: "De ene leverancier kan nu ineens een probleem hebben en het over twee weken voor een half jaar op orde hebben. Het is voor ons heel moeilijk om te zien wanneer een leverancier uit voorraad loopt en wanneer het wel weer komt. Het mooiste is dat je zoveel kunt kopen om die problemen te overbruggen. Daarom doen we er nu over de hele linie een schepje bovenop. En als een leverancier dan ineens weer wel kan leveren, denken we wel eens waarom hebben we zoveel staan. De onzekerheid is momenteel zo groot."

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

Redactie