

WHITE PAPER

EEN SUCCESVOLLE SUPPLY CHAIN:

een nieuw model voor een nieuw tijdperk in groothandel

EEN SUCCESVOLLE SUPPLY CHAIN:

een nieuw model voor een nieuw tijdperk in groothandel

INLEIDING

Wij leven in een tijd waarin niets meer zeker is. De machtsverhoudingen in de wereld verschuiven en nieuwe handelsbarrières worden opgetrokken. De volatiliteit, onvoorspelbaarheid en onzekerheid in de wereldwijde economie nemen toe. Tegelijkertijd vraagt de maatschappij meer van bedrijven dan alleen winst maken. Naast de P van 'profit' gaat steeds meer aandacht naar de P van 'people' en de P van 'planet'.

In onze waardeketens zien we dat steeds meer schakels niet meer zeker zijn van hun positie. Ze worden links of rechts ingehaald door nieuwe of bestaande bedrijven met vernieuwende, disruptieve businessmodellen. Vooral

handelsbedrijven worden gedwongen om zichzelf opnieuw te positioneren. De wijze waarop ze hun supply chain inrichten, speelt daarin een belangrijke rol.

In dit whitepaper zoomen we in op met name de technische groothandel om de ontwikkelingen in deze industrie te duiden. Welke evolutie – of is het een revolutie – ondergaan zij? Hoe kunnen zij zich uitrusten voor de toekomst? Allereerst kijken we naar de veranderende klant, vervolgens naar de hedendaagse supply chain. Daarna duiken we dieper de operatie in. Wat doen we met de order van de klant? Hoe zorgen we voor vlekkeloos fulfilment? Hoe bewaken we de voortgang van de order? En hoe zorgen we voor een vlotte en rimpelloze afhandeling in het warehouse?



DE KLANT

Geen klant is hetzelfde. Zeker niet in de sectoren waarin B2B-bedrijven opereren. Hun klantenbestand varieert van grote bedrijven met grote projecten tot zelfstandige professionals die vandaag nog niet weten welke klus hen morgen te wachten staat. Elke klant heeft zijn eigen wensen en verwachtingen. En die zijn voortdurend aan verandering onderhevig, niet in de laatste plaats dankzij internet.

VAN CATALOGUS NAAR INTERNET

We komen uit een tijd waarin de technische groothandel een onmisbare schakel in de supply chain vormde. Diens catalogus was voor veel bedrijven richtinggevend bij de inkoop van mechanische en elektrotechnische componenten, van bevestigingsmiddelen en installatiemateriaal en van reserveonderdelen en gereedschappen. De groothandel wist wat te koop was en wist wat zijn klanten nodig hadden.

De functie van de catalogus is echter overgenomen door internet. Klanten weten vandaag de dag steeds beter zelf wat ze nodig hebben. Als hun vaste groothandel dat niet biedt, zoeken ze een paar klikken verder. De kans wordt steeds groter dat ze dan uitkomen bij een leverancier die niet de typische kenmerken van een groothandel vertoont. Een schroevendraaier, deurklink, keukenkraan of contactdoos is tegenwoordig ook op Amazon te vinden. We praten hier over de 'consumerisation' van de groothandel.

DE KLANT WORDT VERWEND

Het internet maakt klanten verwend. De professional die zijn klus ziet uitlopen, bestelt met zijn smartphone probleemloos een pizza die binnen een half uur op zijn werkplek wordt bezorgd. Is zijn tv gisteravond stuk gegaan? Het nieuwe toestel dat hij tijdens de lunchpauze heeft besteld, wordt nog vanavond voor het begin van de voetbalwedstrijd afgeleverd en geïnstalleerd.

Wat met een pizza en een tv kan, moet toch ook kunnen met artikelen, onderdelen en gereedschappen die hij morgen nodig heeft? Steeds meer groothandels spelen daarop in. Denk aan mobiele apps waarmee klanten vanaf hun werkplek ontbrekende onderdelen kunnen bestellen. Onderdelen die misschien nog vandaag en anders morgenochtend voor het begin van de werkdag worden afgeleverd.

KLANTWAARDE VERGROTEN

Hoe kunnen groothandels hun waarde voor klanten vergroten? De supply chain biedt het antwoord. Wie zijn klantwaarde wil vergroten, moet zich onderscheiden op logistiek. Niet alleen sneller leveren, maar ook leveren op de juiste plek. Niet bij de toegang tot een bouwlocatie, maar op de juiste verdieping van de kantoorflat in aanbouw. Niet bij het warehouse van een productiebedrijf, maar direct aan de productielijn. En het liefst op afroep in afgemeten hoeveelheden.

Nog een voorbeeld: klanten willen nu alvast de producten kunnen bestellen voor een klus volgende week op het adres waar de opdracht wordt uitgevoerd. Dan moeten de onderdelen wel op het juiste moment worden geleverd (dus ook niet te vroeg).

De klantwaarde vergroten kan ook door activiteiten van klanten over te nemen. Denk aan het samenstellen van werkpakketten, zodat professionals niet zelf alle materialen bij elkaar hoeven te zoeken. Of neem de premontage van onderdelen. Die kraan kan ook in het warehouse van de groothandel op de wasbak worden gemonteerd. Dat hoeft niet op de bouwplaats. Door hun dienstenpakket op deze manier uit te breiden, kunnen groothandels klanten aan zich binden.

TWEE SOORTEN KLANTEN

In hoofdlijnen kunnen we twee soorten klanten onderscheiden. De grote klanten willen vooral ontlast worden, zowel wat logistiek als voorraadbeheer betreft. Zij zoeken groothandels die verder gaan in hun logistieke dienstverlening, zodat zij kostbare tijd besparen. Als het even kan, leggen ze zelf zo min mogelijk op voorraad. Maar dan moeten ze wel kunnen vertrouwen op een groothandel die op tijd en compleet uitlevert. Als ze zo'n partner hebben gevonden, is een lage prijs niet eens meer zo belangrijk.

De kleine klanten zijn zelfstandige professionals die steeds meer denken als consumenten. Zij willen hun spullen waar en wanneer ze maar willen. Ze bestellen die tijdens het werk via hun smartphone, maar steeds vaker ook 's avonds laat op de bank vanachter hun laptop. Als ze niet kunnen krijgen wat ze willen, zoeken ze snel verder in andere kanalen. Maar als ze een goede aanbieding krijgen, laten ze zich graag verleiden om toch een bestelling te plaatsen.

MEER GEMAK

Groothandels die zich onderscheiden op logistiek bieden hun klanten meer gemak. Dat kan ook door het assortiment uit te breiden. Als die chauffeur toch komt, kan hij dan ook meteen nieuwe werkhandschoenen, koffiebekers of poetsdoeken meenemen? Die hoeft de groothandel niet allemaal zelf op voorraad te leggen. Als hij maar ervoor zorgt dat ze op tijd worden geleverd.

Deze ontwikkelingen stellen groothandels voor nieuwe uitdagingen. Zij krijgen klanten met wensen en eisen die steeds meer uiteenlopen. Hoe slagen zij erin om de beleving van deze klanten te organiseren op een wijze waarbij aan alle verwachtingen wordt voldaan? Ook als die levering bestaat uit artikelen die elders op voorraad liggen?



DE SUPPLY CHAIN

De lineaire supply chain uit onze studieboeken is verleden tijd. Die supply chain is vandaag de dag vervangen door een netwerk met verschillende verkoop- en distributiekkanalen. Hoe de supply chain voor de uitlevering van een order eruit ziet, hangt af van de klant, diens order en diens verwachtingen. Met andere woorden: elke klant krijgt de op dat moment meest geschikte supply chain. Of het nu gaat om een grote order die over meerdere leveringen kan worden gespreid of een kleine order die nog vandaag moet worden uitgeleverd.

STEEDS COMPLEXER

De supply chains van technische groothandels zitten uiterst complex in elkaar. Veel groothandels beschikken over een supply chain met meerdere echelons. Ze hebben bijvoorbeeld een centraal distributiecentrum waar alle inkomende goederenstromen worden geconsolideerd. Ze hebben regionale warehouses waarvandaan klanten snel kunnen worden beleverd, als het nodig is binnen een paar uur. En soms hebben ze lokale afhaalbalies waar de professionals 's ochtends hun spullen afhalen voordat ze aan een klus beginnen.

De afgelopen jaren zijn deze supply chains alleen nog maar complexer geworden. Groothandels hebben uiteraard hun eigen webshops, maar kunnen hun assortiment ook aanbieden via andere online kanalen zoals de Amazons van deze wereld. De longtail van die webshops wordt steeds groter, maar ze hoeven niet elk artikel zelf op voorraad te houden. Zo lang ze maar kunnen garanderen dat de leverancier dat artikel conform de afgesproken voorwaarden kan leveren.

STEEDS DIFFUSER

De supply chains zijn bovendien sterk aan verandering onderhevig. Groothandels zijn voortdurend op zoek naar vergroting van de toegevoegde waarde. Sommige groothandels slagen daarin door hun stromen te bundelen met die van andere groothandels met complementaire assortimenten. Ze maken gebruik van leveranciers die voorraad voor hen aanhouden, maar nemen ook zelf het voorraadbeheer van hun klanten over.

Ook andere partijen maken graag gebruik van het netwerk van groothandels. Denk aan een machinefabrikant die een technische groothandel vraagt om de opslag en distributie van reserveonderdelen voor zijn rekening te nemen. In dat geval fungeert een groothandel opeens als een logistiek dienstverlener.

DICHTER NAAR DE KLANT

Op dit moment vindt een consolidatieslag in de wereld van groothandels plaats. Enkele grote partijen trekken steeds meer macht naar zich toe door lokale partijen op te slokken. Daardoor ontstaan nationale of soms zelfs internationale netwerken. Deze spelers snappen dat ze voorwaarts moeten integreren en schuiven door deze overnames dichterbij de klant. Hoe dichterbij de klant, hoe beter ze kunnen inspelen op diens wensen en verwachtingen.

Tegelijkertijd zijn fusies en overnames een instrument om voldoende schaalgrootte te creëren. Schaalgrootte die nodig is om het almaar uitdijende assortiment te kunnen bieden waaruit klanten willen putten. Maar schaalgrootte creëren is ook mogelijk zonder fusies en overnames. Denk aan groothandels die online het volledige assortiment van hun leveranciers ontsluiten zonder alle artikelen zelf op voorraad te hoeven leggen.

MEER MET MINDER VOORRAAD

Wie de supply chains van groothandels ziet veranderen, signaleert een belangrijke trendbreuk. Niet langer is efficiëntie de belangrijkste driver voor de inrichting van supply chains. Nu de logistieke functie van groothandels belangrijker wordt, worden andere waarden belangrijker: snelheid, tijdigheid, kwaliteit en flexibiliteit bijvoorbeeld. Hoe kunnen groothandels daarop inspelen?

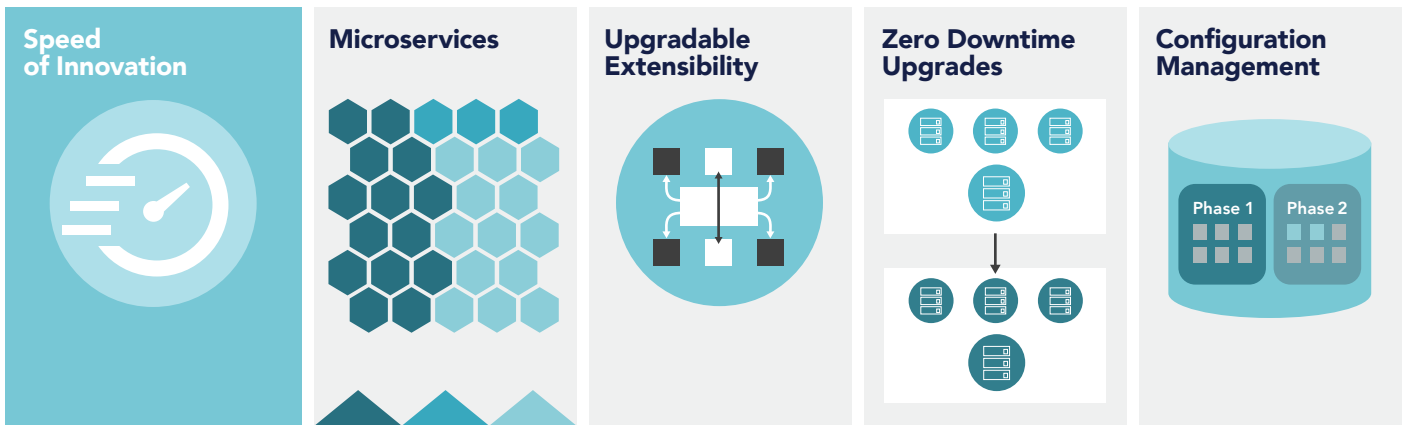
Tegelijkertijd neemt de complexiteit in die supply chains toe. Supply chains moeten verschillende stromen faciliteren, zowel grote als kleine, snelle als langzame orders. Tegelijkertijd blijft de druk op kosten en werkkapitaal onverminderd hoog. Niet alles kan overal op voorraad worden gelegd. Hoe kunnen groothandels maximaal profiteren van de voorraad die wel beschikbaar is, waar in de supply chain die ook ligt?

ORDERMANAGEMENTSYSTEEM

Een ordermanagementsysteem (OMS) is een softwaresysteem dat op intelligente wijze taken verdeelt over de verschillende systemen en processen die bij het afhandelen van een order betrokken zijn. Met OMS hebben groothandels grip op de volledige levenscyclus van een klantorder, vanaf de eerste fraudecheck tot en met het afrekenen en registreren van de verkoop.

Met ordermanagement is elk afzonderlijk systeem dat met uw klanten communiceert, orders creëert, gegevens leest of reageert onderling verbonden. Het biedt één enkele bron van gegevens voor alles wat met uw orders te maken heeft.

Maar ordermanagement is meer dan dat alleen. Met een OMS is het mogelijk om de 'cost-to-serve' te gebruiken om de order aan de meest optimale fulfilmentlocatie(s) toe te wijzen: op basis van een cost-based optimalisatie. Dat biedt de mogelijkheid om voor elke order de optimale route door de supply chain te bepalen.



DE ORDER

Klanten veranderen en supply chains veranderen. Dat biedt bedreigingen voor groothandels, maar ook kansen. Groothandels die blijven opereren op de oude voet, zullen hun positie in de supply chain steeds verder onder druk zien staan. Groothandels die hun positie willen versterken, zullen de regie moeten oppakken. Alleen dan kunnen ze elke klant op elk moment de supply chain bieden die hun verwachtingen het beste waarmaakt.

SAVE THE SALE

Wat gebeurt er nu als een klant een order wil plaatsen? De meeste groothandels kijken alleen naar het dichtstbijzijnde voorraadpunt. Liggen de artikelen daar op voorraad? Dan is de deal rond. Ligt één van de artikelen niet op voorraad? Dan ketst de deal af. Ook al ligt het betreffende artikel elders in de supply chain met smacht te wachten op een bestelling. Het resultaat: gemiste omzet.

Sommige groothandels laten het niet zover komen. Zij zien het meteen als een order te interessant is om te laten afketsen. Maar wat dan? Dan start het grote improviseren. Ze plaatsen een spoedorder bij de leverancier. Of laten een koerier het artikel uit een ander warehouse brengen. Ze doen alles om de order te kunnen uitleveren, maar ten koste van wat?

IT-LANDSCHAP ALS REM

Het bestaande IT-landschap werkt niet mee en houdt efficiënte oplossingen tegen. Door fusies en overnames beschikken veel groothandels over meerdere ERP-systemen, die niet of nauwelijks met elkaar praten. In elkaars voorraden kijken is vaak niet mogelijk. En alle vestigingen overzetten op hetzelfde ERP-systeem is vaak onbegonnen werk. Tegen de tijd dat de implementatie halverwege is, is het systeem alweer verouderd. En welke groothandel kan zich veroorloven om daar drie jaar op te wachten?

Wat groothandels nodig hebben, is een systeem dat als een extra laag over alle IT-systemen ligt. Een laag die noodzakelijke data uit de onderliggende systemen haalt en gebruikt om een order zo goed mogelijk door de supply chain te dirigeren. Een laag die vervolgens ook de uitvoering van de order in gang zet. Zo'n systeem bestaat: een ordermanagementsysteem.

ORDERMANAGEMENTSYSTEEM

Wat doet een ordermanagementsysteem (OMS) nu precies? Op het moment dat een klant een order plaatst, berekent het systeem razendsnel wat de verschillende mogelijkheden

zijn om die order uit te leveren. Daarbij houdt het systeem rekening met onder meer de voorraadbeschikbaarheid, de kosten en de gewenste levertijd. Nog voordat een klant op de bevestigingsknop drukt, ziet hij op welk moment en tegen welke kosten de order kan worden uitgeleverd.

Ligt een artikel niet op voorraad in het dichtstbijzijnde warehouse? Dan zoekt het OMS razendsnel naar oplossingen. In welke warehouses ligt het artikel wel op voorraad? Hoe lang en hoe duur is het om die order vanuit dat warehouse te leveren? Kan ik vanuit één voorraadpunt leveren om transportkosten te minimaliseren? Of is het beter om een spoedorder bij de leverancier te plaatsen? En moet de leverancier die order dan rechtstreeks uitleveren of naar het warehouse verzenden, zodat het artikel kan worden toegevoegd aan de rest van de order?

Een OMS kan tevens worden ingezet in een organisatie met een verscheidenheid aan ERP's. Een OMS levert eerder synergie op doordat nieuwe acquisities soepel kunnen worden geïntegreerd.

GROOTHANDEL ALS ORKESTRATOR

Met een ordermanagementsysteem is elke groothandel volledig 'in control' over zijn eigen supply chain. Hij bepaalt op welk moment welk deel van de supply chain wordt ingeschakeld om een order af te handelen. Niet op basis van improvisatie, maar op basis van goed doordachte scenario's. Vergelijk de rol met die van een orkestrator. Hij maakt het arrangement en bepaalt welk orkestlid op welk moment en met welke intensiteit moet inzetten.

Een OMS voorkomt dat groothandels omzet missen, maar waarborgt dat ze alle kansen grijpen om een order uit te leveren. Een OMS voorkomt dat groothandels onnodig hoge kosten maken, maar dat ze erin slagen voor elke order de beste route door de supply chain vinden. En is een order niet voor een aanvaardbare marge uit te leveren? Dan laat het OMS dat meteen zien.

BELOFTES WAARMAKEN

Een plan voor uitlevering van een order genereren is één ding. Maar hoe zorg je ervoor dat dat plan daadwerkelijk wordt uitgevoerd? Daarvoor dient het ordermanagementsysteem te worden gekoppeld aan het warehousemanagementsysteem in de verschillende warehouses. Of de beloftes aan klanten worden waargemaakt, staat of valt met de aansturing van de operatie in het warehouse.

HET WAREHOUSE

Het warehouse is de plaats waar beloftes worden waargemaakt. Hier wordt bepaald of een order op tijd en compleet wordt uitgeleverd. Ook dit deel van de supply chain kampt met uitdagingen op het gebied van complexiteit, doorlooptijd, onvoorspelbaarheid en kwaliteit. Bepalend voor het succes in het warehouse is het warehousemanagementsysteem (WMS).

ENORME DIVERSITEIT

Wat de operatie in het warehouse complex maakt, is de enorme diversiteit in orders. Veel groothandels ontvangen grote orders van grote klanten, maar ook kleine orders van zelfstandig opererende professionals die misschien maar een enkel onderdeel nodig hebben. Die professionals willen dat onderdeel graag zo snel mogelijk hebben, maar snelheid is niet bij elke order cruciaal. Grote bedrijven met een groot project hoeven de hele order niet in één keer uitgeleverd te krijgen. Integendeel: liever verdelen ze de order over meerdere leveringen die ze kunnen afroepen.

Behalve een grote diversiteit in orders kennen groothandels ook een grote diversiteit in artikelen. Ze hebben doorgaans gigantische assortimenten die variëren van minuscule o-ringetjes tot grote artikelen die op geen enkele pallet passen. Of de artikelen nu groot of klein, fastmover of slowmover zijn: uiteindelijk moeten ze desgewenst kunnen worden samengevoegd tot een enkele order. En soms vereisen die orders extra activiteiten zoals kitting of assemblage. Hoe organiseer je dat?

VERSCHILLENDE PROCESSEN EN SYSTEMEN

Veel of weinig orderregels, snelle of langzame orders, grote of kleine artikelen: één enkel opslag- en orderversamelmethodek is zelden toereikend voor deze enorme diversiteit. De meeste warehouses van groothandels beschikken over verschillende processen en systemen, die uiteindelijk allemaal op elkaar moeten worden afgestemd. Als een order verschillende artikelen uit verschillende opslagsystemen omvat, dienen al die artikelen uiteindelijk op één punt en één moment samen te komen om tot één zending te worden samengevoegd.

Bijkomend probleem is de toenemende automatiseringsgraad van magazijnen. In een tijd waarin goede medewerkers schaars zijn, kiezen steeds meer groothandels voor mechanisering en robotisering. Elke robot of materialhandlingsysteem heeft zijn eigen besturingssysteem. Al die systemen moeten uiteindelijk op elkaar worden afgestemd. Maar hoe?

Juist omdat goede medewerkers schaars zijn, vragen ook manuele processen steeds meer aandacht. Het is belangrijker dan ooit om medewerkers op waarde te beoordelen en hen in te zetten op werkplekken waar hun sterkste punten het beste tot hun recht komen. Waar ze kunnen werken in een tempo dat op hen is afgestemd, evt. met ondersteuning van innovatieve cobots.

STUREN OP EFFICIËNTIE EN SNELHEID

Wat groothandels nodig hebben, is een warehousemanagementsysteem dat:

- De coördinatie over alle systemen en processen verzorgt;
- Alle orders automatisch splitst en verdeelt over de subsystemen;
- Ervoor zorgt dat alle deelorders uiteindelijk weer worden samengevoegd;
- Niet alleen mensen, maar ook machines en robots kan aansturen;
- De voortgang van de operatie en de prestaties van mensen voortdurend monitort;
- Aangeeft wanneer ingrijpen noodzakelijk is en de personeelsbezetting moet worden aangepast aan de werklust;
- Helpt om medewerkers persoonlijk feedback te geven over hun functioneren.

Wat warehouses van nu anders maakt dan warehouses uit het verleden, is dat efficiëntie niet langer de enige driver is. Voor groothandels die zich op logistiek willen onderscheiden, gelden andere drivers zoals snelheid en flexibiliteit. Een traditioneel WMS dat orders opspaat tot batches die in één keer worden verdeeld over het warehouse (waves), volstaat niet meer. Wat groothandels nodig hebben, is een WMS dat stuurt op efficiëntie en orders snel door het warehouse 'trekt' (waveless) als dat nodig is.

CONTROL TOWER

Voor een vlekkeloze supply chain is het zaak dat het WMS naadloos communiceert met het OMS. Niet alleen om de juiste orders naar het juiste warehouse te dirigeren, maar ook om te kunnen communiceren over de status van de orders. Het OMS krijgt dan de functie van control tower, waarmee groothandels de voortgang van alle orders op de voet kunnen volgen. Dat biedt de mogelijkheid om klanten en de eigen medewerkers (bijvoorbeeld van het callcenter of de lokale vestiging) realtime daarover te informeren, waar ze zich ook bevinden. Maar het maakt ook mogelijk om bij verstoringen in de supply chain tijdig te kunnen ingrijpen en bijvoorbeeld een ander warehouse in te schakelen. Alles om de belofte aan klanten volledig waar te maken.



ORDER STREAMING IN WMS

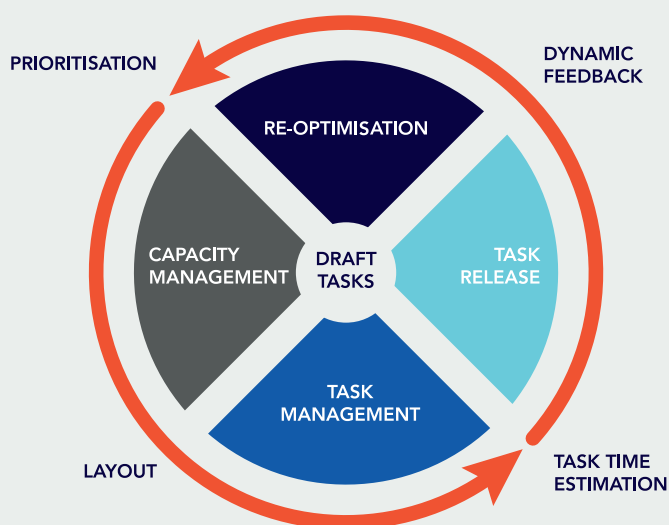
de kunst van efficiënt fulfilment

Normaal gesproken plannen groothandels de afhandeling van orders in waves, terwijl het afhandelen van online orders via een waveless proces plaatsvindt.

- Grotere batches maken de kans op optimalisatie van het werk groter.
- Kleinere batches verhogen de flexibiliteit.

Order streaming maakt het mogelijk om beide processen in één warehouse af te wisselen. Dat maakt het warehouse efficiënter, rendabeler en flexibeler.

Order streaming combineert beide door gebruik te maken van intelligente optimalisatie-algoritmes die precies genoeg werk vrijgeven aan de vloer (kleine batches) terwijl alle overige orders in de pool continu worden beoordeeld op urgentie en welke orders efficiënt kunnen worden samengevoegd voor de volgende release. Dit geeft de flexibiliteit om specifieke orders voorrang te geven zonder in het proces te hoeven ingrijpen, terwijl optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare mankracht en mechanisering.



CONCLUSIE

De wereld van B2B-bedrijven, en dan vooral de technische groothandel, is te snel en te complex voor het menselijk brein geworden. We zullen een paar stappen vooruit moeten denken om de order van een hedendaagse klant volgens verwachting te kunnen afhandelen. Maar niemand heeft tijd meer om na te denken op het moment dat die order daadwerkelijk komt. Bovendien is de supply chain te ingewikkeld om dan tot de optimale oplossing te komen.

We zullen het denkwerk vooraf moeten doen en nadenken over alle mogelijke scenario's die kunnen optreden. Welke orders komen straks op ons af? Op welke manieren kunnen we die orders afhandelen? En wat is op welk moment de beste manier? Vervolgens moeten we onze softwaresystemen bij elke nieuwe order steeds weer opnieuw laten uitrekenen wat de beste aanpak is. En moeten we de uitvoering daarvan automatisch in gang zetten. Alleen dan hebben we kans de gunst van de klant te verdienen.

Wat voor technische groothandels geldt, geldt voor elk B2B-bedrijf. Vertegenwoordigt u een foodservicegroothandel of een farmaceutische groothandel? Bent u actief in bouwmaterialen of in fashion? Wij denken graag met u mee over de vraag hoe u uw supply chain succesvol en klaar voor de toekomst kunt inrichten.

Meer informatie vindt u op manh.nl/groothandel

Of mail ons: ce@manh.com

PUSH POSSIBLE®
manh.nl

© 2019 Manhattan Associates, Inc.

 **Manhattan**
Associates®