

Hoe supplychain aan belang wint binnen Intergamma

03-07-2018 10:51



Branded content

Intergamma heeft zijn voorraad de afgelopen jaren enorm zien groeien. Mede door de opkomst van het online verkoopkanaal in de doe-het-zelfmarkt is het belang van voorraadoptimalisatie groter dan ooit. Intergamma heeft niet alleen geïnvesteerd in slimme processen en systemen, maar ook in de competenties van medewerkers. Jan-Martijn Sijsma: "Supplychain is nu echt een gesprekspartner geworden."

De afgelopen jaren heeft Intergamma het private label-assortiment flink uitgebreid. Het aantal artikelen dat de retailer met 385 winkels in Nederland en België rechtstreeks inkoopt bij producenten is maar liefst verviervoudigd. De reden is simpel. "Door zelf in te kopen in het Verre Oosten halen we inefficiënties en dus kosten uit de keten. We slaan in feite een hele schakel over. Het geld dat daardoor vrijkomt, investeren we voor een belangrijk deel in de ontwikkeling van e-commerce", vertelt Jan-Martijn Sijsma, manager supplychain planning bij Intergamma.

Crossdocking

Dat betekent dat Intergamma nu een serieuze voorraad heeft te managen. Die ligt in het centrale distributiecentrum in Tiel, waarvandaan de bouwmarkten worden beleverd. "Nog altijd wordt zestig procent van de goederen in Tiel via crossdocking gedistribueerd. Leveranciers leveren de goederen bij ons aan, die we vervolgens direct verdelen over de winkels. Maar vijftien tot twintig procent komt inmiddels uit onze eigen voorraad", weet Sijsma.

In Tiel staat niet het enige distributiecentrum van Intergamma. Alle artikelen die niet op een pallet passen, komen uit een distributiecentrum in Eindhoven. "We komen uit een situatie waarin zeventig procent van de goederen door onze leveranciers rechtstreeks werden geleverd aan de bouwmarkten. Dat willen we

omdraaien: zeventig procent moet geconsolideerd worden aangeleverd via onze distributiecentra. We zitten nu op 66 procent. Daardoor hebben we de afgelopen jaren 380.000 leveringen aan bouwmarkten weten te elimineren”, vertelt Sijtsma.

Integraal optimaliseren

Voor het online kanaal beschikt Intergamma over een apart distributiecentrum in Antwerpen, waar alle orders worden verzameld, verpakt en verzonden. Ook de orders die klanten in de winkel willen afhalen, komen hier vandaan. Dat is een bekend scenario, vertelt Stefan Kooijmans, general manager van Slimstock Nederland. “Een losstaande operatie stelt retailers in staat het online kanaal optimaal te ontwikkelen en daarvan te leren. Na verloop van tijd ontstaat vanzelf de behoefte de operaties meer te integreren en integraal naar voorraden te kijken. Eerst groeien, daarna optimaliseren.”

Sijtsma beaamt dat. “Met name bij trendgevoelige artikelen kiezen we er steeds vaker voor voorraden zo hoog mogelijk in de keten neer te leggen en pas op het laatste moment te verdelen over de kanalen. In het verleden legden we zestig procent van de voorraad direct in de winkels. Nu gebeurt het soms dat na een actie negentig procent naar het online kanaal gaat.”

Omloopsnelheid

Met [Slim4](#) beschikt Intergamma over de juiste tool om de juiste voorraadbeslissingen te nemen. “Tot vier jaar geleden lag in Tiel maar een kleine eigen voorraad. De druk om de voorraad laag te houden, was niet of nauwelijks aanwezig. We hadden in Tiel toch meer dan voldoende ruimte. Nu het private label-assortiment is verviervoudigd, is dat veranderd. De voorraad is enorm gegroeid en beslaat nu een significant deel van het werkkapitaal. Daardoor is de noodzaak ontstaan om gedegen sales & operations planning op te zetten”, stelt Sijtsma.

Hij wijst op de omloopsnelheid van de voorraad, die relatief laag is in vergelijking met foodretail. Slim4 helpt de voorraad te classificeren op basis van omloopsnelheid en per product of productgroep de juiste voorraadstrategie te kiezen. “Ook voor productgroepen met een lage omloopsnelheid en dus relatief weinig data is het systeem toch in staat een goede vraagvoorspelling te genereren.”

Aanpassing van KPI's

Een goede tool alleen is niet genoeg. Intergamma heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in de organisatie om de prestaties van de hele supplychain te verbeteren. Een belangrijke maatregel is de aanpassing van de KPI's, die voorheen meer op afdelingsniveau waren gericht. “Dat betekende bijvoorbeeld dat iemand erop werd afgerekend als een bepaald artikel in het distributiecentrum uit voorraad was. De vraag is of onze klanten daarvan iets merkten. Nu wordt iedereen afgerekend op de servicegraad richting klanten.”

De aanpassing van de KPI's is een middel om de mindset en het gedrag van medewerkers te veranderen. Een intensief proces, waarbij Intergamma dankbaar gebruik maakt van de ondersteuning van Slimstock. Als voorbeeld noemt Sijtsma de 140 medewerkers van Intergamma die in mei de Supplychain Game van Slimstock hebben gespeeld. “Heel gaaf om te zien wat het effect daarvan is. Met zo'n game maken we het integraal denken belangrijk.”

Andere competenties

Daarnaast investeert Intergamma in de ontwikkeling van mensen. Het team van Sijtsma heeft mede dankzij Slim4 meer tijd voor tactische en strategische voorraadbeslissingen. Daarvoor zijn andere competenties nodig, waarvoor Slimstock trainingen en opleidingen aanbiedt. Ontwikkeling van mensen blijft volgens Kooijmans belangrijk. “Je kunt een slechte timmerman een betere hamer geven, maar daarmee gaat die spijker niet sneller de plank in. Het is fijn dat we door artificial intelligence en machine learning sneller en beter patronen in

data kunnen herkennen, maar er zijn nog altijd mensen nodig om die patronen te vertalen in tactische beslissingen.”

Alle inspanningen werpen hun vruchten af. De omloopsnelheid is gemiddeld met 19 procent gestegen, terwijl de voorraadniveaus met 20 procent zijn gedaald. De servicegraad richting klanten is met 2 tot 3 procentpunten verbeterd. Misschien nog belangrijker is dat andere afdelingen binnen Intergamma steeds meer het belang van supplychain onderkennen. “Wij zitten niet meer alleen aan tafel, maar praten ook echt mee. Andere afdelingen leggen nu vraagstukken bij ons neer.

Cultuurverandering

Wat andere retailers van Intergamma kunnen leren, is het belang van een goede strategie. “Alle veranderingen vloeien voort uit de visie die een aantal jaren geleden is neergelegd. Stap voor stap voert Intergamma de strategie uit zonder na elke stap te denken dat ze er al zijn”, stelt Kooijmans, die bijval krijgt van Sijsma. “Die strategie is een belangrijk houvast in het hele veranderingsproces. Een cultuurverandering zoals wij die hebben doorgevoerd, gaat gepaard met veel discussies met medewerkers en franchisenemers. Dan is goed steeds weer te kunnen verwijzen naar de achterliggende visie: een flexibele en transparante supplychain, gedreven door financiële beslissingen.”

Bron: RetailTopics