

Virtuele bestelorganisatie vormt spil in VMI-oplossing

Logistici beschouwen Vendor Managed Inventory als één van de grootste uitdagingen voor innoverende industriële ondernemingen. Want hoewel de technologie voorhanden is om je voorraad door je toeleveranciers op het gewenste peil te houden, blijkt het in de praktijk veel meer om menselijke aspecten te gaan zoals vertrouwen en goede organisatorische afspraken. Brugman Radiatoren en groothandelsbedrijf Wasco gingen het avontuur aan. Hun ervaringen zijn rond-uit positief. | Fred van der Geest

Vraaggestuurd produceren impliceert grote kennis van de patronen volgens welke producten uiteindelijk hun weg vinden naar de eindafnemers. Voor een pure 'business to business' producent is die kennis niet altijd even gemakkelijk te vergaren. Immers in de keten bevinden zich tussen hem en de eindafnemer nog een paar schakels, waaronder de groothandel met gespecialiseerde afnemers zoals installatiebedrijven. Die houden bij voorkeur grip op hun eigen bevoorradingsprocessen. Toch valt er voor alle betrokken veel te winnen bij volautomatische aansturing vanuit één bron. De ervaringen met VMI-concepten tonen interessante resultaten. Projecten tussen fabrikanten en bijvoorbeeld de detailhandel hebben geleid tot verminderde voorraden bij de handel, een duidelijke afname van het aantal herstelorders en nazendingen en een veel hoger serviceniveau van de handelaren naar hun klanten. Ondanks dat ze minder voorraden aanhouden, hoeven ze bijna nooit nee te verkopen. Ra, ra, hoe kan dat?

Virtuele VMI-firma

Bij Brugman Radiatoren in het Twentse Tubbergen weten ze het antwoord nadat ze een virtuele VMI-firma in het leven hadden geroepen. Ze automatiseerden het bestelproces met een computersysteem en voedden dit met hun kennis van de productieaansturing en de geplande afnamegegevens van hun belangrijkste Nederlandse afnemer, Wasco, een groothandelsbedrijf voor de installatiebranche met magazijnen in Twello en Rotterdam. Mark Anneveld werkt er als hoofd voorraadbeheer. Destijds ontwikkelde hij als afstudeeropdracht een theoretisch model over een VMI-toepassing voor zijn bedrijf en werkte dit uit met hulp van zijn evenknie bij Brugman, de logistiek manager Erwin Jimmink. Tot in details werden alle logistieke processen vanaf de productie tot aan de levering naar de installateurs geanalyseerd. Het doel was om gezamenlijk te komen tot een serviceverlening en distributie van hoog niveau zonder overvolle pakhuisen met radiatoren. Hoewel de sector toch



wel seizoensinvloeden kent, verloopt de afname minder voorspelbaar dan bijvoorbeeld in de levensmiddelenbranche. Daar hebben sommige producenten (o.a. Grolsch en Friesche Vlag) al ervaring opgedaan met het beheren van de voorraden voor enkele retailketens. Voor de installatiebranche is VMI nieuw.

Logistieke vervlechting

Nadat de afstudeeropdracht was voltooid, werd er nagedacht over de praktische invulling. Wanneer Brugman de voorraden bij zijn klant op optimaal niveau wilde houden, dienden de achterliggende automatiseringssystemen op elkaar te zijn afgestemd. De hulp van IT-dienstverlener Profuse werd ingeroepen voor het maken van een plan van aanpak. In het VMI-concept wordt uitgegaan van een vervlechting tussen de ketenpartners op uitsluitend



The Heating Company

Radiatorenfabrikant Brugman is in 1964 voortgekomen uit een gelijknamige machinefabriek. Het familiebedrijf is in 1998 overgenomen door het Amerikaanse Masco-concern, dat al zijn verwarmingsactiviteiten onder één noemer heeft gebracht: The Heating Company. Naast productiecapaciteit in Polen en handelsbedrijven in Denemarken en Frankrijk beschikt de organisatie ook over fabrieken in België, te weten Superia en Vasco (designradiatoren). Brugman ging in 1993 over tot aanschaf van het standaard ERP-pakket Triton, dat in 1999 werd vervangen door BaanIV. Nu bevindt het bedrijf zich in een implementatietraject naar het opvolgende ERP-pakket, SSA ERP LN.

ven van panieksituaties.

“Vroeger was mijn werkhorizon de fax, waarop de orderregels binnenkwamen. Nu ligt mijn horizon conform onze productiecycclus 2 weken verder. In het geval van spoedorders behoef ik alleen handmatig de betreffende orderregels in het systeem naar voren te halen. Geen paniektelefoontjes naar de productie of expeditieafdeling; geen spoedoverleg meer tussen onze verkoop en hun inkoop. De orders met voorrang komen er vanzelf op tijd uitrollen.”

Het verwerkingsproces verloopt geheel automatisch. De VMI-principes draaien de orderverwerking om: Wasco stuurt dagelijks een bestand met de actuele voorraadstand en al zijn verkooporders. Aan de Brugman-kant worden deze gegevens ingelezen en wordt aan de hand van vastgestelde bestelniveaus en prognoses een advies uit de nachtelijke DRP-runs automatisch gegenereerd naar een verkooporder in het operationele bedrijf. Bij ontvangst aan de Wasco-kant wordt die vervolgens omgezet naar een inkooporder. Het berichtenverkeer bestaat uit het uitwisselen van platte ascii-bestanden via een gestandaardiseerde EDI-verbinding. |

Frans van der Geest is freelance journalist.

Erwin Jimmink (Brugman): “Nog nooit zijn we het hoogseizoen doorgekomen met zo weinig backorders.”

het logistieke vlak. In het SSA BaanIV ERP-systeem van de radiatorfabrikant leidt elke operationele mutatie in principe tot een financiële transactie. Om die reden is gekozen voor een virtuele VMI-onderneming, een bedrijf op papier zonder gebouwen en personeel, maar wel voorzien van een automatiseringsoplossing, de Distribution Requirements Planningmodule van het ERP-pakket. De Profuse-consultants, bekend met de DRP-systematiek, slaagden erin om zonder aantasting van de standaardcode, enkele sessies tussen te voegen waardoor uit de batch-runs nu de voor Wasco en Brugman acceptabele levertijden komen rollen.

“De techniek is bij de invoering van VMI slechts een hulpmiddel. De kern ligt in het vertrouwen van de partners in de keten. Op basis daarvan komen partijen tot een werkbaar logistieke

procedure”, aldus Erwin Jimmink. “Nog nooit zijn we het hoogseizoen doorgekomen met zo weinig backorders. De service is duidelijk verbeterd, wat zich uit in korte levertijden, inspelen op vraagfluctuaties en minder kapitaalbeslag.” Mark Anneveld bevestigt dit. Hij zou graag met meer toeleveranciers op deze wijze willen werken. “Wij hebben vaak te maken met starre productiebedrijven, waardoor de voorraad moeilijk is te managen. Op basis van onze data en hun expertise is Brugman in staat om het juiste niveau te voorspellen en daarop hun productie dan wel distributie af te stemmen.”

Spoedorders

Jimmink vermeldt als belangrijk voordeel voor beide organisaties het elimineren van handmatige bewerkingen en – heel belangrijk – het achterwege blij-