

Even een drankje

De ene detailhandelaar is beter in het creëren van een goed functionerende logistieke keten en logistieke functies dan de andere. De goederen stroom analyse, de planning van leveringen en functioneel verpakkingsmateriaal leveren allemaal een bijdrage aan de snelheid waarmee de goederen in de schappen belanden.



by Ruari McCallion



Voordat de goederen in de supermarkt in een schap liggen, zijn er diverse hindernissen te nemen zoals de verkeersdrukte. Een aantal jaar geleden voerde Scala Logistics Consulting in opdracht van het Britse ministerie van transport een onderzoek uit waaruit bleek dat de spits op de Britse wegen minder druk was geworden, de voornaamste reden voor deze afname is de zondagopenstelling van supermarkten. Zo'n 18% van de primaire en een kwart van de secundaire leveringen vindt nu plaats in het weekend. Het onderzoek toonde ook aan dat de verkeersdrukte nog steeds de reden is voor 22% van de vertragingen in voedseldistributie en voor 17% in de levering van dranken. Andere factoren zijn de beschikbaarheid van chauffeurs en problemen bij het collecteren van de goederen, maar de grote boosdoeners zijn 'een bedrijfsprobleem' of 'een onbekend leveringsprobleem', dit geldt in het algemeen voor 61% en voor 69% in de drankensector. Ook cafés, bars en restaurants werden meegerekend, deze zijn kleiner en minder makkelijk bereikbaar dan de grote supermarkten, maar desalniettemin zijn de cijfers verbazingwekkend hoog. Het lijkt of afnemers meer debet zijn aan deze situatie dan logistieke organisaties, maar er is op alle fronten in de goederenstroom keten ruimte voor verbetering.

"Een blikje frisdrank heeft bijna een heel jaar nodig om het schap in de supermarkt te bereiken."

De supermarktbranche onderzoekt al meer dan tien jaar diverse mogelijkheden tot verbetering. Een aantal, op het eerste gezicht veelbelovende opties hebben niet aan de verwachting voldaan, het beste voorbeeld hiervan is online winkelen. Initiatieven die in eerste instantie besparingen opleverden (zoals B2B-veilingen), liepen op niets uit omdat verkopers zich terugtrokken als gevolg van steeds lager wordende prijzen. De stelling waarbij grotere ondernemingen gestandaardiseerde producten maken voor Europese regio's levert schaalvoordeel op en in groeiemarkten blijft dit voorlopig ook zo, maar volgroeiende markten zullen merken dat de vooruitgang stagneert en soms zal afnemen. Eén van de redenen volgens Prof. Daniel T. Jones, hoofd van de Lean Enterprise Academy en mede-auteur van 'The Machine that Changed the World', is dat alle betrokken partijen zich vooral focussen op hun eigen deel in het geheel.

Bijna een jaar van mijn tot schap

Voor het optimaliseren van de hele logistieke keten moet er naar het totaalplaatje gekeken

worden en effectief samengewerkt worden. Neem bijvoorbeeld een blikje frisdrank. Toen Jones en zijn team een goederenstroom analyse uitvoerden bij één van de grootste supermarkten in Europa, ontdekten ze dat de route van de mijn (inclusief metaal, verpakkingen en inkoop van ingrediënten) naar de winkel 319 dagen duurde. Dat is bijna een heel jaar, terwijl het werkelijke fabriceren en het vullen van het blikje maar twee uur in beslag nam.

"Van de 40.000 levensmiddelen is de top 1.000 meest verkochte producten verantwoordelijk voor 75% van de omzet."

Tesco, de grootste supermarkt in de UK en nu ook één van de grootste in de rest van Europa, heeft de afgelopen 10 jaar een aanzienlijke groei in marktaandeel en winst doorgemaakt. De reden voor dit succes is de constante focus op procesverbetering. Tussen 1983 en 1996 hield het bedrijf zich bezig met het moderniseren van de goederenstroom d.m.v. de introductie van POS-scanners, gecentraliseerde en automatische bestelprocessen, gecentraliseerde distributie, automatische warehouse control systemen en EDI (electronic data interface) met de belangrijkste leveranciers. Hierdoor werd de levertijd aan winkels van één of twee weken teruggebracht naar slechts twee dagen. Die van de toeleveranciers werd teruggebracht van bijna drie weken naar drie dagen. Voorraden werden bijna gehalveerd en tegelijkertijd werd het assortiment acht maal zo groot: van 5000 sku's (stock keeping units) naar ongeveer 40.000. Om nog meer verbeteringen aan te kunnen brengen ging men op zoek naar het beste voorbeeld in goederenstroom beheersingsmanagement. Tesco vond dit door de principes gebruikt in de auto-industrie toe te passen; het productiesysteem van Toyota om precies te zijn. →



1. 22% van de vertragingen in de voedseldistributie wordt veroorzaakt door verkeersdrukte.
2. Een blikje heeft bijna een jaar nodig om van de mijn in de supermarkt te belanden.
3. Prof Daniel T Jones, hoofd van de Lean Enterprise Academy UK.
4. Tesco past principes van 'Lean Manufacturing' toe op de supplychain.





5

5. De blikjes eindigen hun lange reis in de supermarkt.
6. Een goederenstroomoverzicht illustreert het ingewikkelde traject en de punten waar het product opentoonbaar ondervindt.

→ Onderstaand overzicht (fig. 6) werd samengesteld met behulp van gegevens van een aantal producten maar is typerend voor een blikje frisdrank. Het overzicht geeft een klein beetje inzicht in hoe de onnodige uren zich opstapelen. Kort gezegd zijn er twee binnenkomende stromen: de ingrediënten zijn afkomstig van de boerderij en het blikje begint zijn leven in de mijn. Ander verpakkingsmateriaal zoals karton of plastic vindt zijn oorsprong in het bos of op een boereiland. Ze komen bij elkaar op het punt dat het product verwerkt wordt. Daarna wordt het product opgeslagen in het nationale distributiecentrum (NDC) van de producent. Vanaf hier reist het naar het regionale distributiecentrum (RDC) van de detailhandelaar en verder naar de supermarkt. Het product stopt zo ongeveer overal in de keten, wat een hoop kosten toevoegt, maar geen waarde. Het blikje wordt negen maal vervoerd en wel 170 maal aangeraakt voordat de consument het mee naar huis neemt. Het grootste deel van de laatste 20 tot 60 dagen (afhankelijk van een snel of traag traject) bracht het blikje door in één van de in totaal zeven verschillende opslagpunten.

Voeg langs de gehele keten de informatiestromen toe en het geheel is bijna niet meer te overzien. Supermarkten proberen om de keten soepeler en gelijkmatiger te laten verlopen door het toepassen van geavanceerde forecast modellen, waar vervolgens niets meer van klopt op het moment dat ze producten via een aanbieder verkopen. Lange levertijden, wisselende vraag en forecasts gebaseerd op giswerk en onderhevig aan inmenging leiden tot variaties in bestellingen, bovenmatige voorraad en het vasthouden van overtollige capaciteit. Er wordt vaak gesproken over goederen met een

hoge omloopsnelheid (Fast Movers), maar de snelheid van de goederenstroom laat veel te wensen over.

Niet zo snel

Het merendeel van de voorraad in grote supermarkten heeft een lage omloopsnelheid. Het onderzoek van Jones wijst uit dat van de 40.000 levensmiddelen de top 1.000 meest verkochte producten verantwoordelijk zijn voor 75% van de omzet. Dit leidt tot een moeilijke situatie voor leveranciers en de logistieke planning. De supermarkten willen snel op de vraag kunnen insprijngen en ze willen dat alle producten constant voorradig zijn. Dit betekent dat regionale DC's, die eigenlijk alleen crossdocking zouden moeten uitvoeren, toch nog met voorraden blijven zitten, wat inhoudt dat ze de producten controleren, wegzetten, weer moeten verzamelen en laden. Leveranciers van verpakkingen hebben manieren gevonden om de efficiëntie te verhogen. Loop een willekeurige supermarkt in en u treft de meeste producten in schapklare verpakkingen aan die het lossen en het in de schappen wegzetten vergemakkelijken.

“We hebben een toename gezien in het aantal verkooppunten en handige schapklare producten”, aldus D S Smith Packaging. “We horen vaak van supermarkten dat de meeste kosten gemaakt worden in de laatste 100 meter, namelijk die van de vrachtwagen tot het schap. Ze willen altijd dat alle producten op voorraad zijn, dat de klant de producten makkelijk kan vinden, én ze hebben hun eigen 2-secondenregel: producten moeten binnen 2 seconden vanuit de kar in het schap gezet kunnen worden.” Hiervoor zijn kleinere, opvallende en kleurrijke verpakkingen nodig

die makkelijk te openen zijn. Die verandering heeft geleid tot aanpassingen in producten en in de productie.

Functionele verpakking

Het is magazijnmedewerkers mogelijk opgevallen dat het aantal voorverpakte producten is toegenomen, net als de hoeveelheid en de variatie in verpakkingen. Maar het kan ook dat niemand iets van deze verandering gemerkt heeft, dankzij de ingenieuze ontwerpen worden de pallets met producten vaak pas in de supermarkt geopend. In 2002 introduceerde Linpac een golfkartonnen doos zo groot als een pallet, geïnjecteerd met schuim om de producten te beschermen tijdens het transport. Het schuim is volledig te recyclen en wordt in de winkel eenvoudigweg weggesneden. De zgn. Loadmaster van DS Smith Speciality Packaging is een kant-en-klaar palletpakket met planken en vakken om producten uit te stallen. Deze kan zo in zijn geheel op de winkelvoer geplaatst worden. De unit is gemaakt van een aantal vakken met aan elkaar gekoppelde verdeelstukken die het geheel lateraal en verticaal verstevigen.

Geen wondermiddel

RFID (Radio Frequency Identification) is handig om de producten in de levensmiddelenindustrie te volgen, maar sommigen zien het als een wondermiddel dat alle problemen in een magazijn kan oplossen. Magazijnen die ingedeeld zijn volgens de ‘chaostheorie’, zonder vaste locaties voor voorraad en met meerdere opslagplaatsen voor elk item, lijken voor een diversiteit aan vaak wisselende producten aantrekkelijk, maar orders uitvoeren leidt vaak tot tijdrovende speurtochten. Aangezien RFID de locatie van ieder object kan doorsturen, kan er een einde gemaakt worden aan die tijdverspilling. Volgens prof. Jones is het antwoord nog eenvoudiger: zorg voor een goed werkend magazijnsysteem en misschien verwonderlijk maar één van ‘s wereld grootste namen in RFID is het met deze stelling eens.

“Voor je op RFID overstapt, moet je er in het magazijn vaste structuren op nahouden, je moet een goede in- en uitstroom hebben, goede mensen en goede processen.”

“Je moet eerst zorgen dat alles op orde is”, zei een woordvoerder van Zebra Tech onlangs. “Je moet er in het magazijn vaste structuren op nahouden, je moet een goede in- en uitstroom hebben, goede mensen en goede processen. Voor je begint aan RFID is het raadzaam een barcodesysteem te implementeren, deze systemen zijn zeer eenvoudig. Er zijn veel mensen met ervaring op het gebied van barcodes maar in RFID is dat niet het geval.”



7

7. De Loadmaster van DS Smith Speciality Packaging is een kant-en-klaar palletpakket met planken en vakken om producten uit te stallen. (Foto met dank aan DS Smith Packaging) www.dssmith-packaging.co.uk

RFID kan de omloopsnelheid meten en complexe producten herkennen, het kan helpen om beperkt houdbare producten een andere routing te geven en relevante informatie als houdbaarheidsdata op te slaan, maar dat alles is volgens adviesbureau voor bedrijfsstrategieën Procertis, niets waard als er geen degelijke structuur is. Het verbetert de orderafhandeling van het magazijn, maar een goed georganiseerd magazijn is het belangrijkste.

Verbetering door samenwerking

Goederen verplaatsing is een belangrijk onderdeel in de supply chain maar het staat niet op zich, net zo min als verpakkingen, productie en transport. Tesco heeft aangetoond dat het nodig is om naar het totaalplaatje te kijken en om goed samen te werken, alleen op die manier worden magazijnen effectief beheerd en raakt de supply chain niet bezwangerd met voorraad. Het proces met precieze collect- en aflevermomenten zoals we dat kennen vanuit de auto-industrie wordt nu ook in vele andere industrieën toegepast. Hierbij is weinig speelruimte, dus er wordt van alle betrokken partijen veel discipline verlangd. Voor de verkoper blijft het een uitdaging want vraaggedreven planning gebaseerd op verkoopvoorspellingen blijft een onmogelijke opgave: er zijn te veel externe factoren waar moeilijk rekening mee gehouden kan worden. Denk alleen maar eens aan de smaak van de consument - die verandert met de dag! ■ Artikel feedback is welkom: Ruari@eurekapub.eu

6. Goederenstroomoverzicht Supermarkten

