



GROENEWOUT

Foodretail moet nu werk maken van ketensamenwerking

Samenwerking tussen ketenpartners in foodretail is al jarenlang onderwerp van flinke discussies. De voordelen zijn bekend, maar in de praktijk komt ketensamenwerking maar mondjesmaat van de grond. Dit is de tijd om daarin verandering te brengen, betoogt senior consultant Joke Vink van Groenewout. Mede door e-commerce is de noodzaak groter dan ooit, terwijl de randvoorwaarden aanwezig zijn om van ketensamenwerking een succes te maken. "Data is het nieuwe goud in transport en logistiek."

P.O. BOX 3290
4800 DG BREDA
THE NETHERLANDS

NIJVERHEIDSSINGEL 313
4811 ZW BREDA

T +31 (0)76 - 533 04 40
MAIL@GROENEWOUT.COM
WWW.GROENEWOUT.COM

Vijftien jaar geleden mocht ik als student aan de Erasmus Universiteit Rotterdam een bijdrage leveren aan het project 'Van maatwerk naar confectie'. Dit was een groot onderzoeksproject naar retaillogistiek onder leiding van Piet van der Vlist, partner bij Deloitte en deeltijdhoogleraar aan de TU Eindhoven. Het centrale thema van dit project was ketensynchronisatie. Door processen van supermarktketens, logistiek dienstverleners en leveranciers beter op elkaar af te stemmen, zou de hele keten beter en vooral goedkoper kunnen opereren. Het project heeft wereldwijd tot veel publicaties en pilots geleid. Calculaties maakten duidelijk dat met ketensynchronisatie enorme besparingen mogelijk waren. In 2007 is Van der Vlist aan de Erasmus Universiteit gepromoveerd op dit onderwerp.

De titel 'Van maatwerk tot confectie' duidt onder meer op de uiteenlopende eisen die elke schakel in de keten aan de logistieke operatie stelde. Destijds was al sprake van uitdijende assortimenten en stijgende bestelfrequenties bij foodretailers, wat betekende dat de bestelgroottes per artikel flink afnamen. Leveranciers produceerden volle pallets met één artikel per pallet, maar de winkels ontvingen liever pallets of rolcontainers met een mix van artikelen. Dat sommige foodretailers een afwijkende ladingdrager prefereerden, maakte de logistieke operatie allesbehalve eenvoudiger. Zelf werkte ik tijdens mijn afstudeertraject bij Schuitema - inmiddels opgegaan in Jumbo - dat geen leveringen op europallets accepteerde of deze intern op Schuitema pallets moest overstapelen. Het gebruik van de eigen afwijkende Schuitema-pallet leidde tot veel extra handling en dus extra kosten in de keten. In het ideale scenario, zo blijkt uit het onderzoeksproject, gebruikt de hele keten dezelfde pallet en gaan de goederen zoveel mogelijk in volle pallets door de keten.

Nog geen werkelijkheid

Vijftien jaar later is dat ideale scenario nog altijd geen werkelijkheid. Van een gesynchroniseerde keten is nog lang geen sprake, terwijl dit mede dankzij de verder ontwikkelde IT-systemen geen probleem meer zou mogen zijn. Een belangrijke reden is de hevige concurrentiestrijd in foodretail. In deze sector met zijn lage marges moeten foodretailers hard knokken om een procentje marktaandeel te winnen. Onder dergelijke omstandigheden zijn bedrijven terughoudend in het delen van informatie met hun leveranciers, die immers ook aan hun concurrenten leveren. De vraag is daarnaast hoe goed die informatie is. Welke partij weet bijvoorbeeld wat de handling van één pallet kost? Het inzicht in logistieke kosten is vaak beperkt. Vijftien jaar geleden was het lastig om dergelijke informatie uit de IT-systemen te krijgen, maar dat mag vandaag de dag geen excuus meer zijn.

GROENEWOUT B.V. TRADE REG.
NR. CH. OF C. 20009626.
ESTABLISHED 1966. ALL ORDERS
ARE ACCEPTED AND CARRIED-
OUT ACCORDING TO THE
GROENEWOUT GENERAL TERMS
AND CONDITIONS 2012.



Zelf ben ik afgestudeerd op het onderdeel transparantie in de keten. Het recente fipronil-schandaal leert dat dit thema nog steeds relevant en tegelijkertijd een grote uitdaging is. Voor een belangrijk deel heeft dat te maken met de toenemende complexiteit in ketens die internationaler worden. Foodretailers tellen bovendien honderden leveranciers, waarvan een groot aantal zijn logistiek heeft uitbesteed. Het maken van bilaterale afspraken met al die partijen is onbegonnen werk. Zeker als inkooporganisaties een rol spelen in de onderhandelingen met leveranciers. Zelfs als de winst van meer logistieke samenwerking klip en klaar is, ligt de focus in de onderhandelingen voornamelijk op de prijs.

Starten met ketensynchronisatie

De opkomst van e-commerce dwingt retailers nu om alsnog meer werk te maken van ketensynchronisatie. Elke foodretailer heeft inmiddels een online verkoopkanaal opgestart, maar zelfs marktleiders als Albert Heijn en Jumbo hebben grote moeite om dat kanaal winstgevend te krijgen. Ondertussen betreden nieuwe spelers met nieuwe logistieke concepten het online speelveld. Een voorbeeld is Picnic, dat erin is geslaagd een efficiënte logistieke operatie met weinig verspilling en weinig voorraadrisico op te zetten. Wie in foodretail succes wil hebben met e-commerce, zal meer informatie moeten delen en nauwer met leveranciers en dienstverleners moeten samenwerken.

Andere argumenten om met ketensamenwerking aan de slag te gaan zijn duurzaamheid en het dreigende tekort aan mensen. In een artikel van 11 oktober op Logistiek.nl werd gesteld dat reductie van vervoerskilometers en betere benutting van de beschikbare capaciteit meer dan ooit klemmende vraagstukken zijn. Een betere benutting staat of valt met betere samenwerking in de keten, maar die samenwerking is nog lang geen vanzelfsprekendheid. Helaas zijn veel bedrijven in de logistiek nog altijd hoofdzakelijk intern gericht en blijft de samenwerking met externe partners een lastig punt, concludeert het artikel.

Ononderbroken datastroom

De randvoorwaarden voor succesvolle ketensamenwerking zijn nu aanwezig. De ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie - denk aan cloud-technologie - maken het makkelijker dan ooit om bedrijven te koppelen en door de hele keten een ononderbroken digitale informatiestroom te realiseren. Nieuwe technologieën zoals het 'semantic web' en blockchain maken dat in de toekomst alleen nog maar gemakkelijker. IBM maakte onlangs bekend samen met bedrijven als Wal-Mart, Unilever en Nestlé een blockchain op te zetten om de voedselveiligheid te verbeteren.

De data die we tot onze beschikking krijgen, kunnen we nu gemakkelijker, goedkoper, sneller en beter verwerken en analyseren dan voorheen. Door toepassing van kunstmatige intelligentie kunnen we complete processen automatiseren en daardoor versnellen. Als ketenpartners inzicht in elkaars voorraden geven, kunnen we de totale

Page: 3/3
Our ref.: 9024D534/IS/november 2017

voorraden in de keten verlagen en werkkapitaal vrijmaken. Het wordt tijd dat we de stap maken naar een volledig data gedreven bedrijfsvoering.

Laat geen kansen liggen

De voordelen van ketensamenwerking zijn bekend: lagere voorraden, minder verspilling en minder handling. Een ander voordeel is de grotere flexibiliteit en responsiviteit: de ketens waarin partners nauw samenwerken, kunnen sneller inspelen op veranderingen in de markt. Logistiek dienstverleners spelen daarbij een cruciale rol: zij krijgen toegang tot steeds meer data, waarmee ze hun toegevoegde waarde in de keten kunnen vergroten door goederenstromen van meerdere leveranciers te bundelen. Met dit soort concepten kunnen ketens hun concurrentiepositie versterken. Kortom: wie niet met data aan de slag gaat, laat kansen liggen.

Meer informatie

Neem contact op met Joke Vink, vink@groenewout.com of 076 5330440