

De levensmiddelenindustrie verkeert in een fase van radicale veranderingen, op zowel operationeel als strategisch terrein. Binnen de keten kiezen partijen – retailketens, fabrikanten van A-merken, logistiek dienstverleners – nieuwe posities, waarbij kostenoptimalisatie de drijvende kracht is.

Door Paulus Eras

**Ingrijpende veranderingen vooral bij producenten**

# Retailketens dwingen food supply chain tot vergaande optimalisatie



**K**etenoptimalisatie domineert de ontwikkeling van de supply chain binnen de levensmiddelenindustrie. Dat is het intrappen van een open deur, maar er is meer aan de hand. Als gevolg van de stringente eisen op het gebied van voedselkwaliteit en -veiligheid krijgen separate goederenstroomschakels extra aandacht. De complete keten dient ook op dat vlak zijn zaken op orde te hebben.

Producenten en hun warehouses en distributiecentra vormen een van de belangrijkste schakels binnen de food supply chain. In het streven naar optimalisering van de keten is de locatie doorslaggevend. Daarbij signaleren we twee tegengestelde ontwikkelingen. Enerzijds is het vanuit logistieke efficiency noodzakelijk het verzorgingsgebied van distributiecentra te vergroten – denk aan de oostwaartse ontwikkeling. Anderzijds dwingen ultrakorte levertijden en krappe leveringvensters – kortom, verhoging van de servicegraad van fabrikanten – tot het kiezen van een op- en uitslaglocatie in de nabije omgeving van afnemers. De structuur van distributiecentra voor de foodindustrie laat dan ook een duidelijk accent op nationale distributiecentra zien.

Dr. Oetker is een A-merkfabrikant. Het bedrijf verscheept tientallen miljoenen pizza's per jaar, maar produceert onder meer ook

bakmeel, vla, taartgarnituur. Bij het inrichten van zijn distributie heeft Dr. Oetker, afwijkend van het algemene beeld, een middenpositie gekozen: pan-Europese uitlevering en kleine, uitbestede distributiecentra. Zijn distributiestrategie is gebaseerd op de keuze voor drie separate bevoorradingsketens: een voor versproducten, een voor diepvriesproducten en een voor droge kruidenierswaren (DKW). Dat hangt samen met de internationale structuur van het Zwitserse bedrijf, het gedecentraliseerde productie-model en de locaties van de fabrieken.

Het assortiment diepgevroren pizza's is afkomstig uit Duitse Dr. Oetker-fabrieken. Die leveren rechtstreeks uit aan retailers in Nederland. 'De vestiging in Amersfoort stelt de planning voor de Nederlandse markt vast en geeft de orders aan de Duitse producent door. Die planning staat steeds voor een periode van acht weken vast. In het geval van piekvraag als gevolg van acties en campagnes put Dr. Oetker Nederland uit de internationale voorraad, die als buffer fungeert', schetst Marcel Rou, supply chain manager bij Dr. Oetker. 'Voor de distributie richting kleinere retailbedrijven, een deelstroom die goed is voor 20 procent van de totale hoeveelheid pizza's, houden we in Nederland een extra opslagpunt aan.'



De stroom versproducten – vla, pizzadeeg, vers cakebeslag – komt eveneens uit Duitsland. Veertig kilometer ten oosten van Venlo is een fabriek met veel productielijnen gevestigd die Nederland beleverd. 's Middags worden de orders gepickt, 's nachts heeft crossdocking plaats en de volgende dag worden de producten gedistribueerd. Rou: 'Ook voor deze stroom geldt dus het internationale concept, maar de producten worden wel landspecifiek gemaakt. We stellen weliswaar prognoses voor drie maanden op, maar de dagelijkse planning omvat een tijdspanne van een week. Als het moet, kunnen we spoedbestellingen binnen drie dagen afwickelen, inclusief een periode van twee dagen voor de noodzakelijke bacteriologische quarantaine.'

Voor de stroom DKW – bakmixen, decoratieartikelen (glazuur, versieringen, cakevormen, hazelnoten, kaarsjes) – hanteert Dr. Oetker een ander distributiemodel, waarin het A-merk zelf in Nederland voorraad houdt en uitsluitend distributiecentra beleverd. De doorlooptijden zijn vier tot vijf weken.

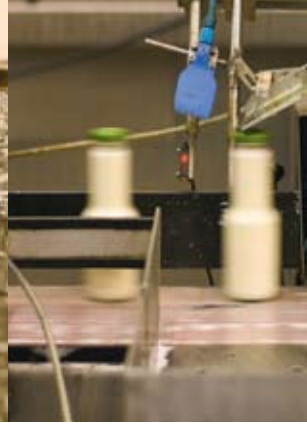
### Downstream

Remia is een A-merkfabrikant van sauzen. Het bedrijf laat, anders dan bijvoorbeeld Dr. Oetker, binnen de bevoorradingske-

ten de downstream-kant prevaleren, waarbij het onderscheid tussen afnemers in binnen- en buitenland leidend is. 'In het binnenland speelt een variërend bestelgedrag, veroorzaakt door seizoenschommelingen, acties, promotiecampagnes, maar ook de korte levenscyclus van producten. In het buitenland is de vraag van de afnemers moeilijker te voorspellen, doordat de oorzaken van verandering in de vraag buiten beeld zijn. Met als gevolg grote wisselingen in het afzetpatroon, die op hun beurt moeilijk richting onze toeleveranciers zijn te vertalen', constateert Cees van Driel, logistiek manager bij Remia. 'Komt bij dat de downstream-eisen van retailketens op het gebied van leveringsbetrouwbaarheid en dienstverlening steeds stringenter worden. Dat vereist een grote mate van flexibiliteit.'

Remia werkt met een tweewekelijkse planning, feitelijk een schedule voor de directe productie. 'We ontvangen vroeg in het proces informatie over acties. Die verkoopverwachtingen zetten we in een productieplanning.' In overleg met de afdeling Verkoop vertaalt de afdeling Logistiek de hoofdlijnen in de voorspelling naar het productieschema met een looptijd van drie tot acht weken. Aan de hand daarvan worden onder meer verpakkingen en grondstoffen besteld. Naast consumentenverpakkingen biedt





het assortiment horecaproducten en producten bestemd voor de industrie.

### Upstream

Naast de downstream-kant is er, aan de andere kant, de upstream-zijde van de keten, de toeleveringsindustrie. Aangejaagd door de aanhoudende economische groei met de bijbehorende toename van de goederenstromen, ontstaan vooral aan die kant problemen. Die problemen moeten verderop in de keten, bij de producent, worden opgevangen.

Remia signaleert dat in het bijzonder de levering van verpakkingen onder druk staat.

‘Onze leveranciers hebben het razenddruk’, constateert Cees van Driel, logistiek manager bij Remia. ‘Dat leidt ertoe dat we in een steeds vroeger stadium moeten aangeven wat we nodig hebben, bijvoorbeeld richting onze glasfabrikant. Die prognose is erg belangrijk, maar tegenwoordig uitermate moeilijk. Het aanleggen van de juiste veiligheidsvoorraden wordt lastiger. Een bijkomend probleem is dat de verkoopverwachting moet worden vertaald naar een productiemoment en rungrootte, waarbij economische aspecten een rol spelen.’

Dr. Oetker ondervindt tot op heden weinig tot geen leveringsproblemen aan de upstream-kant van de keten. ‘Op de beschikbaarheid van grondstoffen voor onze producten is nog niet veel aan te merken, behalve dan dat de grondstoffenprijzen en levertijden

sterk stijgen. Voor een aantal producten geldt het voordeel van centrale inkoop door Dr. Oetker’, zegt Marcel Rou.

Binnen de keten doet zich niet alleen turbulentie voor aan de downstream- en upstream-kant van de keten; de complete bevoorradingsketen trilt op zijn grondvesten met de komst van het fundamentele thema voedselkwaliteit en voedselveiligheid. Met de introductie van de Algemene Levensmiddelen Verordening, de General Food Law, per 1 januari 2005, verplicht de Europese wetgever bedrijven in de food supply chain track- en trace-procedures en -systemen in huis te halen, waarmee zij grondstoffen, productie, transport en distributie en condities van levensmiddelen kunnen volgen en registreren. De wetgeving heeft betrekking op levensmiddelen, diervoeding en voedselproducerende dieren. Binnen het kader van voedselveiligheid en -kwaliteit valt ook de toepassing van de uit de Verenigde Staten overgewaarde hygiënenormen, de HACCP-regels (Hygiene Analysis Critical Control Points), een kwaliteitssystem dat zich richt op het voorkomen van problemen rond voedselveiligheid. Sinds 2006 strekt de verordening zich ook uit tot het verpakkingsmateriaal van levensmiddelen.

In Nederland verplicht de Voedsel- en Warenautoriteit bedrijven binnen vier uur informatie over producten te leveren, procedures te schrijven waarmee de traceerbaarheid in beeld kan worden gebracht en een verklaring wordt gegeven hoe de omvang van een terugroepactie is bepaald.



Cees van Driel, logistiek manager Remia: ‘Het aanleggen van de juiste veiligheidsvoorraden wordt lastiger. Een bijkomend probleem is dat de verkoopverwachting moet worden vertaald naar een productiemoment en rungrootte, waarbij economische aspecten een rol spelen.’



Consequentie van deze rigide wet- en regelgeving is een toenemende druk op bedrijven in de food supply chain hun ICT-huishouding op orde te krijgen. Met in hun achterhoofd het gegeven dat elke schakel in de keten aansprakelijk is: als een ketenpartij niet kan aantonen welke handelingen een product heeft ondergaan, draagt hij automatisch de aansprakelijkheid. In de praktijk betekent dit dat de wetgeving van elke onderneming met een warehouse verlangt dat het in staat is tot voorwaartse en achterwaartse – tot één schakel in de keten – tracking en tracing. Hoe bedrijven dat doen en op welk niveau (doos, pallet of batch), is aan hen, net zoals zij zelf risicoanalyses en recall-acties bepalen. 'De wet- en regelgeving op het gebied van voedselkwaliteit en -veiligheid hebben niet veel invloed gehad op onze feitelijke productie, omdat Dr. Oetker een zware kwaliteitsafdeling heeft, zegt Marcel Rou. 'Wel moesten de verpakkingen worden aangepast, wat geen sinecure was. Het volgen en registreren van de diepvries- en verstrom is in handen van het Duitse hoofdkantoor. De DKW-stroom is geborgd door onze vaste distributeurs.' Dr. Oetker gebruikt binnen het logistieke proces gecertificeerde SSCC-labels. Remia volgt uiteenlopende procedures om de productie te documenteren en herkomst en bestemming van goederenstromen te registreren. 'In geval van een calamiteit informeren wij binnen vier uur één schakel downstream en één schakel upstream, niet alleen op palletniveau maar ook op colliniveau', weet Cees van Driel.

De houdbaarheidsdatum speelt vanzelfsprekend een uiterst belangrijke rol – kwaliteit en smaak dienen immers gedurende een zekere periode te worden gegarandeerd –, waarbij het bedrijf rekening houdt met opslagtijden, verkooptijden en de bewaartermijn bij de consument thuis. Voor tracken en tracen gebruikt Remia de vertrouwde barcode, die in het magazijn met gereed product wordt ingescand en bij uitslag wordt uitgescand. De houdbaarheidsdata van alle Dr. Oetker-producten, zowel van die die op voorraad staan als de producten die in de winkel liggen, zijn in het centrale systeem opgenomen.

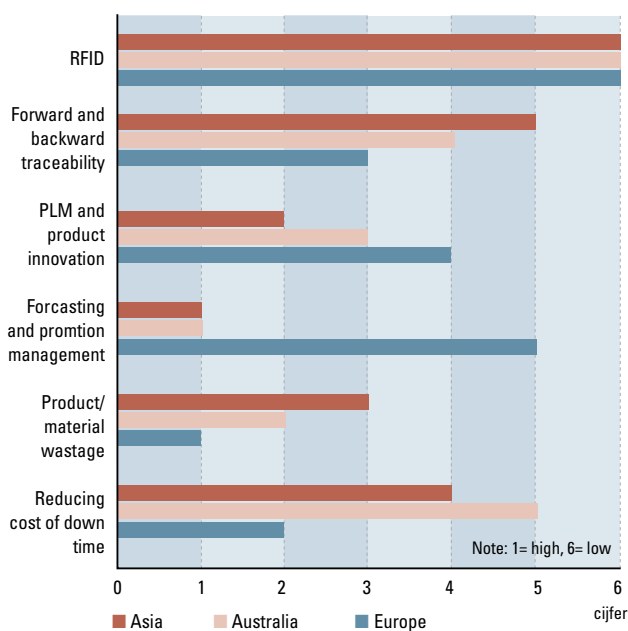
## Productie

De productie van Dr. Oetker is gebonden aan het ritme van de seizoenen. Af en toe heeft het weer impact. Een zomer met veel regen leidt er toe dat de consument in de keuken staat te bakken. Daarnaast kunnen acties van retailers of fabrikanten invloed hebben op het productieproces.

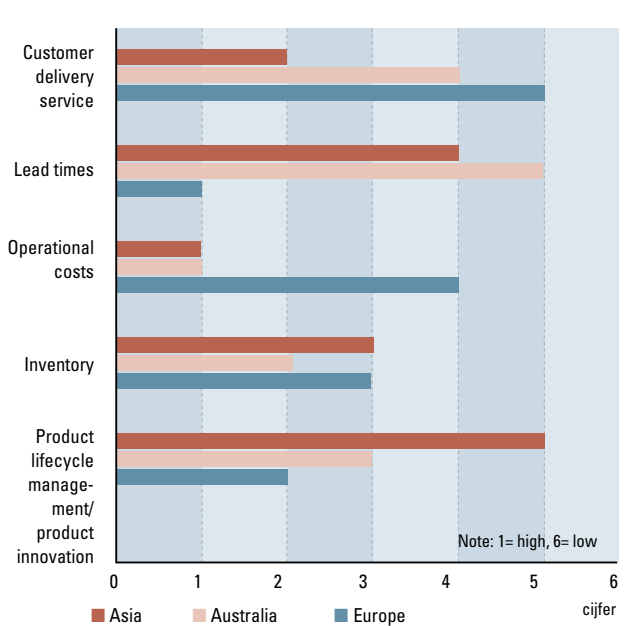
Bij het omstellen en reinigen van de productielijnen, waarop meerdere producten worden geproduceerd, dient Remia's logistiek manager Van Driel af te wegen 'wat de transitiekosten zijn en de voorraadkosten. De houdbaarheidstermijn is hierbij de grens.' Remia dient daarin, gegeven het grillige afzetpatroon, binnen de grenzen van het mogelijke flexibel te zijn, al was het maar vanwege het innovatieve productbeleid: Remia komt regelmatig met

## ONDERZOEK

### MOST SIGNIFICANT CHALLENGE AT THIS MOMENT?



### GREATEST SCOPE FOR MAJOR IMPROVEMENT?



Bron: The Lawson Global Food and Beverage Supply Chain Management Survey, 2005/2006.

## ► Wet- en regelgeving is een toenemende druk op bedrijven in de food supply chain hun ICT-huishouding op orde te krijgen



nieuwe producten en smaken. Voor Dr. Oetker geldt dat op een aantal momenten in het jaar nieuwe producten worden geïntroduceerd. Gaat het om een *line extension*, dan heeft dit voor het bedrijf betrekkelijk minder impact dan voor de lancering van een compleet nieuw product, waarvoor de fabrikant alles uit de kast haalt.

Rou: 'De sprinklerbox met vier verschillende decoratiematerialen is een nicheproduct dat met veel succes is geïntroduceerd. Aan een dergelijke introductie is wel een heel proces aan vooraf gegaan: smaakpanels, soms raadpleging van retailers, maar we kijken tevens naar het succes van producten in andere landen.' Voor Dr. Oetker betekenen schommelingen in de vraag en de lancering van nieuwe producten dat 'het omstellen van de productielijnen vooral samenhangt met de te gebruiken verpakking. Daardoor kennen de machines vaste omsteltijden.'

### Systemen

Voedselkwaliteit- en voedselveiligheidsregels dwingen tot een nog intensievere operationele samenwerking tussen de schakels binnen de keten. Die samenwerking is gediend met geavanceerde applicaties zoals VMI (Vendor Management Inventory) en CP (Collaborative Planning). Volgens een onderzoek van Capgemini gaat het met VMI in de foodsector voor de wind, vooral aan de upstream-kant van de keten. Standaard palletlabels zoals GS1-128 hebben inmiddels breed ingang gevonden.

Zowel retailbedrijven als fabrikanten hebben het verbeteren van tracking- en tracing-systemen en productidentificatie hoog op het verlanglijstje van toepassingsmogelijkheden staan. Maar met

geavanceerde oplossingen als RFID (Radio Frequency Identification) wil het maar niet vlotten. Wel zijn veelbelovende initiatieven ontplooid (denk aan het project Vers Schakel van distributiebedrijf Schuitema dat is gericht op een specifieke, gesloten keten, die van vers gesneden groenten), maar van grootschalige toepassing in de foodindustrie is nog geen sprake. Grootste obstakel is dat de voordelen van RFID downstream, bij de retailers aan de achterkant van de keten, neerslaan, terwijl de voorkant, de fabrikanten, het grootste deel van de kosten en investeringen moeten dragen. De logistieke dienstverlening legt de verbindingen tussen de schakels in de food supply chain. Logistiek dienstverleners nemen het overgrote deel van het transport van levensmiddelen voor hun rekening, eigen vervoer is ondergeschikt. Maar foodfabrikanten of retailketens besteden daarentegen beheer en exploitatie van hun distributiecentra nog nauwelijks uit, anders dan in andere sectoren. Voor logistiek dienstverleners met een volledig assortiment ligt hier een uitgelezen kans.

Bakker Logistiek Groep richt zich met zijn dienstverlening op het gebied van fysieke afhandeling van geconditioneerde versproducten van oudsher op de Benelux, Duitsland en Noord-Frankrijk. Vanzelfsprekend is het bieden van realtime productvolgsystemen ten behoeve van de opdrachtgever een must in de markt van geconditioneerd vervoer.

'In sommige gevallen nemen fabrikanten zelf het initiatief, in andere gevallen geschiedt dat in samenspraak met opdrachtgevers. Ik heb het dan vooral over de ontwikkeling van applicaties voor de beheersing van goederenstromen', zegt Hans Voorbach, directeur transport Bakker Logistiek Groep. 'Het blijkt dat orga-

nisaties als de onze behoefte hebben aan maatwerk. Wij proberen de "Bakker-standaard" te koppelen aan systemen van opdrachtgevers en ontvangende partijen. De reden is een eenvoudige. Logistiek is een onderdeel van de verkoop en de kracht van de retailsector en bepaalt dus voor een deel het onderscheidend vermogen van retailbedrijven.'

Maar het bedrijf houdt zich al geruime tijd bezig met innovatieve logistieke concepten. Deelname aan het opzetten van een versketen met als spil een *main carrier* enkele jaren geleden, waarmee distributiebedrijven à la Bakker zijn gegroepeerd, is een voorbeeld. Het initiatief wilde met het bundelen van goederenstromen komen tot meer kostenefficiëntie in de supply chain, mede ingegeven door de druk op de kosten. Het project strandde op het probleem van de verdeling van de kosten en opbrengsten. 'Bovendien houden we ook in onze warehouse-activiteiten een innovatieve vinger aan de pols. In Zeewolde is een opslag- en distributiecentrum voor kaasproducten gerealiseerd. Dienstverlener Fresh Support is volledig in ons logistiek proces geïntegreerd. We hebben de value added services en opslag heel direct aan de distributieactiviteiten gekoppeld. Belangrijk hierbij is dat de administratieve informatie de gelijktijdige financiële en fysieke aansturing mogelijk maakt: de juiste temperatuur, de juiste bestapeling, de juiste planning, afleveren op de afgesproken datum en het dito tijdstip.'

## De strategische kant

Naast operationele kwesties ondervinden productiebedrijven in de foodsector zware druk om hun kosten te optimaliseren. Oorzaak: marge-erosie, die wordt veroorzaakt door de almaar toenemende inkoopkracht van retailketens en dito kosten voor marketing en promotie. 'De marktmacht is verschoven van producenten van A-merken naar foodretailketens', zegt Hans Eysink Smeets, die als consultant in de foodsector is gespecialiseerd, 'het sluitstuk van een langjarige trend.'

'Retailers zijn al jaren doende de volledige keten uit te benen en kosten weg te snijden waar mogelijk. Na importeurs en groothandelsbedrijven in levensmiddelen zijn de fabrikanten van A-merken aan de beurt. Grote retailbedrijven halen hun producten uit het schap en zetten daarvoor producten met hun eigen label voor in de plaats. Dat kan ook, nu de goedkope huismerken kwalitatief niet onderdoen voor hun A-merkconcurrerent: hoge kwaliteit-lage prijs versus hoge kwaliteit-hoge prijs.' Marcel Rou van A-merk Dr. Oetker bestrijdt die visie en ziet althans voor zijn bedrijf zich een dergelijk kemphanengevecht niet ontwikkelen.

Voor de fabrikanten is zeker zo lastig dat de levenscyclus van producten sterk is bekort, mogelijk gemaakt door de snelle productontwikkeling van retailbedrijven. De consequenties pakken volgens Smeets voor de fabrikanten desastreuus uit. Veel productcategorieën zijn inmiddels voor merkfabrikanten vrijwel afgesloten, zeker versproducten. Het antwoord van de fabrikanten in de vorm van innovatie en nieuwe productlijnen is niet meer voldoende. Retailketens beheersen dat spelletje inmiddels ook. Sterker, waar voorheen de traditionele productcategorieën als



Marcel Rou, supply chain manager bij Dr. Oetker: 'Als het moet, kunnen we spoedbestellingen binnen drie dagen afwickelen, inclusief een periode van twee dagen voor de noodzakelijke bacteriologische quarantaine.'

DKW de kurk waren, waarop het productaanbod van fabrikanten op dreef, stappen nu ook de retailbedrijven met hun beproefde formule in dat marktsegment.

## Verschuivende panelen

De productiesector reageert op de ontwikkelingen met, inderdaad, kostenoptimalisatie. Bijvoorbeeld met het verplaatsen van productiefaciliteiten naar Azië of Oost-Europa en het buiten de Nederlandse landsgrenzen parkeren van de inkoop- en verkoopkantoren. Of consolideren: fuseren is een overlevingsstrategie. Daarnaast willen ondernemingen hun bedrijfsprocessen efficiënter inrichten en de kosten van systeemimplementaties terugdringen. Volgens Smeets zijn dat echter allemaal lapmiddelen. 'Fabrikanten van A-merken zullen zichzelf opnieuw moeten uitvinden, willen zij overleven. En wellicht tegelijkertijd consolideren: de fusietrend in de productiesfeer wordt ook hierdoor aangejaagd.'

De geschetste ontwikkeling staat in Nederland nog maar aan het begin. In de ons omringende landen is het aandeel huismerken dat over de toonbank gaat tweemaal zo groot als in ons land het geval is: 22 procent tegen 43 procent (het Verenigd Koninkrijk), 53 procent (Zwitserland), 42 procent (België), 39 procent (Duitsland) en 34 procent (Frankrijk). Spectaculair en exemplarisch tegelijk is de ontwikkeling in Polen: van 14 procent (2005) naar een private label-aandeel van 20 procent (2006).

Kortom, de levensmiddelenindustrie verkeert midden in een fase van radicale veranderingen, op zowel operationeel als strategisch terrein. Een vermicelli aan thema's speelt een rol in dit complexe transitieproces, maar de ontwikkelingen lijken het volgend jaar te convergeren in wat misschien een harde shake-out in de voedingsmiddelenindustrie kan worden.