

Enkele jaren geleden zag het er niet zo goed uit voor drogisterijketen DA. Maar na een ingrijpende reorganisatie is het tij gekeerd. De logistieke organisatie is volledig gecentraliseerd, de twee dc's zijn samengevoegd en mede dankzij nieuwe logistieke software is de servicegraad fors gestegen. Gert Bos, directeur Logistiek & ICT: 'Het aantal afnemers is sinds afgelopen jaar licht gegroeid, en dit jaar hebben we zelfs een duidelijke prognose van groei.'

Door Marco van der Hoeven

Foto: Guus Pauka



Ondanks recessie weer groei

DA reorganiseert supply chain

DA heeft moeilijke tijden achter de rug', aldus Gert Bos, directeur Logistiek & ICT. De drogisterijketen is twee jaar geleden gered door een overname van de groothandel en het merk DA door investeerders. Na de overname bleef de coöperatie, die eerst eigenaar was van de groothandel en het merk, met de ondernemers bestaan, en is een grootscheepse reorganisatie begonnen. Er waren eerder al diverse reorganisaties geweest, maar die hebben niet het beoogde effect gehad. 'De ontwikkelingen op de markt gingen sneller

dan de reorganisaties konden volgen.' Tijdens de laatste reorganisatie zijn er onder meer forse ingrepen geweest bij het hoofdkantoor. Hierbij is het aantal medewerkers teruggebracht van 220 naar 85. Tegelijkertijd besloot de directie van DA om de volledige logistieke organisatie te gaan centraliseren. Dat proces is in 2008 afgerond.

Een belangrijk onderdeel van de reorganisatie was het verbeteren en efficiënter maken van de supply chain. Deze operatie stond geheel 2008 hoog op de agenda bij DA. Het distributiecentrum in Den

Bosch is gesloten, en het distributiecentrum in Zwolle is uitgebreid om de omzetstijging daar op te kunnen vangen. DA heeft daarom extra ruimte gehuurd in de buurt van de bestaande distributiefaciliteiten. Ondertussen zit de volledige distributie van de drogisterijketen nu in Zwolle.

Tegelijk met het verbeteren van de efficiency in de supply chain was het voor DA belangrijk om de kwaliteit van de winkels te verbeteren en de ondernemers intensiever te ondersteunen. 'In alle hectiek stond dat al jaren op een te laag



Gert Bos,
directeur Logistiek
& ICT bij DA.

niveau. De servicegraad in de winkels lag op 92 tot 93 procent, waarbij uitschieters naar beneden bepaald geen uitzondering waren.'

Vóór de reorganisatie werkte DA met twee volwaardige distributiecentra, een in Zwolle en een in Den Bosch. Beide distributiecentra bestreken een eigen geografisch gebied; het dc in Zwolle leverde aan de winkels in Noord-Nederland, terwijl het dc in Den Bosch de levering verzorgde aan de winkels in het zuiden van het land. Daarnaast heeft DA geprobeerd een apart distributiecentrum in te richten voor de slow moving goederen. Dit dc lag in Schiedam, maar is een aantal jaren terug, in een eerdere reorganisatie, al gesloten.

'Door die strikte scheiding tussen levering aan winkels in Noord- en Zuid-Nederland bestonden er in feite twee aparte operaties. Dat leverde veel dubbel werk op, van de distributie van folders tot het verzenden van de goederen.'

De eerste stap in het verbeteren van de supply chain is drie jaar geleden genomen met het invoeren van centrale aan-

sturing van de voorraad. Voorheen waren dat ook twee decentrale operaties, waarbij ieder dc apart zijn voorraad beheerde. Om de nieuwe situatie te benadrukken werd de nieuwe afdeling Replenishment niet meer bij een van de dc's neergezet, maar werd het onderdeel van het hoofdkantoor in Leusden.

De volgende stap was het samenvoegen van de twee dc's op één locatie in Zwolle. 'Die verhuizing naar Zwolle is een forse operatie geweest. Je bent in feite op twee vlakken bezig. Aan de ene kant bevind je je in een afbouwsituatie, maar je moet wel tot op de laatste dag de zaak draaiende houden. Dat was extra lastig omdat in zo'n situatie, waarbij er een locatie sluit, iedereen die betrokken is bij het overtollige dc op zijn eigen moment bepaalt wanneer hij weggaat. Dat is uiteindelijk goed verlopen, en we hebben voldoende bezetting kunnen houden om door te draaien en de kwaliteit te waarborgen.'

'De afnemers in het zuiden hebben er niets van gemerkt dat het dc in Den Bosch in afbouw was. In de laatste week

van juli zijn de laatste klanten naar Zwolle overgeheveld, en in september is de sleutel van het inmiddels leeggemaakte dc bij de verhuurder ingeleverd. Op dat moment stond de volledige voorraad in Zwolle.'

Papierloos dc

Het ombouwen van het dc in Zwolle om het gereed te maken voor de landelijke distributie was al begonnen in januari 2008. 'We hebben daarbij onder meer geïnvesteerd in allerlei verbeteringen, zoals het zonepicksysteem met pick to lite. Ook hebben we RF-technologie ingevoerd, waardoor we erin geslaagd zijn het dc grotendeels papierloos te maken. Die verbouwing was in juni afgerond, een maand later zijn we de klanten gaan overhevelen. We hebben gewerkt met een hele strakke planning, en die ook gehaald.'

Het dc in Zwolle is nu volledig operationeel. Het verwerkt momenteel producten van tweehonderd leveranciers voor het reguliere drogisterijassortiment. Het aantal afnemers van het dc is 415. 'Sinds





Foto's boven: Medewerkers maken orders klaar in het dc van DA in Zwolle. DA kent drie stromen: de dc-leveringen, de administratieve leveringen – waarbij de goederen rechtstreeks naar de ondernemers gaan – en de rechtstreekse levering door derden aan de winkels.

begin vorig jaar is dat aantal stabiel tot licht groeiend. Dat hadden we de laatste jaren nog niet meegemaakt, en dit jaar hebben we zelfs een duidelijke prognose van groei.'

De leveranciers leveren zelf bij het dc aan, behalve de leveranciers van luxe goederen. 'We kennen in feite drie stromen: de dc-leveringen, de administratieve leveringen – waarbij de goederen rechtstreeks naar de ondernemers gaan maar de facturatie wel verloopt via DA – en de rechtstreekse levering door derden aan de winkels, waar wij als hoofdkantoor volledig buiten staan.'

Verbeteren forecast

In deze situatie wil Bos verandering gaan brengen. 'We streven ernaar de goederenstroom vanaf het dc vergroten. We zijn nu bezig met het uitbreiden van het assortiment in Zwolle. We willen leveranties van derden ook zoveel mogelijk via het dc laten lopen. Op die manier is het voor de ondernemer duidelijker, en kan hij alles op één adres bestellen. Waar het verder vandaan komt is veel minder relevant.'

'Al deze acties hebben DA voldoende opgeleverd om het bedrijf weer gezond te maken, en om een betere concurrent op de markt te zijn.' Het bedrijf heeft opvallend genoeg nog weinig last van de turbulente economische situatie. 'Dat heeft met een aantal zaken te maken. Zo hebben we onder meer de afgelopen tijd een paar succesvolle acties gehad. Bovendien blijkt uit onderzoek dat kleine zelfstandigen op de drogisterijmarkt het zwaar krijgen, waardoor ze zich beter kunnen aansluiten bij een landelijk opererend sterk merk. Daar profiteren wij van.'

Bovendien speelt volgens Bos op micro-niveau nog een andere trend. 'De consu-

ment heeft sinds januari van dit jaar iets meer te besteden. Dat geld wordt door de economische situatie minder snel besteed aan dure luxe goederen of vastgoed, maar we merken dat de consument wel weer geld over heeft om zichzelf met kleinere dingen te verwennen. Dat zien we terug in de consumentenomzet. We kunnen natuurlijk niet achterover leunen, want er is veel concurrentie. De marges zijn laag, en de omzet moet uit volumes komen.'

DA heeft drie takken waar de drogisten op steunen: schoonheid, gezondheid en verzorging. In dat laatste onderdeel speelt het volume de hoofdrol, en ontmoet DA de zwaarste concurrenten. 'Onze kracht zit voornamelijk in de productcategorieën schoonheid en gezondheid. Hier hebben onze zelfstandige ondernemers een belangrijke adviesfunctie. En voor ons als overkoepelende organisatie is het zaak ze daar maximaal in te ondersteunen.'

Een van de zaken waarmee winkeliers beter geholpen konden worden, was het verbeteren van de forecast. Om dit te realiseren is er eerst op het hoofdkantoor een forecastprogramma geïmplementeerd. Gekozen is voor Slim4 van Slimstock. Gert Bos had hier in een eerdere functie al goede ervaringen mee opgedaan. 'We hebben als groothandel onze eigen forecast, zodat we aan onze leveranciers kunnen aangeven wat er ongeveer aan bestellingen is te verwachten. Een volgende stap is om dat ook op winkelniveau te gaan doen. We hebben in de meeste winkels wel systemen die beschikken over een automatische bestelmodule, maar die is niet zo intelligent als Slim4. Die intelligentie willen we in de loop van het jaar in gaan brengen.'

Ondernemers overtuigen

Eind oktober 2008 is DA live gegaan met Slim4, na slechts twee maanden imple-

BEDRIJFSGESCHIEDENIS DA





‘We willen de organisatie zo aanpassen dat de ondernemers meerdere keren per week bij ons gaan bestellen’

mentatie. De eerste resultaten zijn al zichtbaar. ‘Het heeft al geleid tot een verlaging van de voorraad, en een duidelijke verhoging van de servicegraad. Die zit nu structureel rond de 96 procent. Dat willen we de komende maanden verder gaan optimaliseren. Daarna komt de winkelvloer aan de beurt.’ De voorraad is dankzij deze operatie gereduceerd van 11 naar 8,2 miljoen, zodat bijna drie miljoen euro aan kapitaal is vrijgemaakt. Ook kon de personeelsbezetting bij de afdeling Replenishment van zes naar vier medewerkers. Een bijzonder aspect van deze operatie is het coöperatieve karakter van de drogisterijketen. ‘We hebben te maken met zelf-

standig ondernemers. Dat is wezenlijk anders dan bij bedrijven die vanuit het hoofdkantoor bepalen dat ze gaan werken met een nieuw systeem. In plaats van veranderingen centraal op te leggen moeten wij ze er echt van overtuigen dat het een goede stap is. Ik heb niet het idee dat we daarmee gelijk honderd procent van de winkels aangesloten krijgen, maar verwacht wel dat we het grootste deel de prognose in de winkels laten verlopen via Slim4.’

Met Slim4 kan DA beter gebruikmaken van de grote hoeveelheid data die beschikbaar is. In de nacht wordt de winkel informatie verwerkt in het systeem, en gecombineerd met historische infor-

matie, zoals seizoensinvloeden, komt een bestelvoorstel uit het systeem. Dat voorstel kan door de ondernemer altijd nog handmatig gewijzigd worden als hij zelf meer of minder wil bestellen bij de groothandel. ‘Voor ons is het van belang dat we zowel de doorstroom op het dc als op de winkelvloer goed meten, en eerder kunnen reageren op verhoogde vraag of het uitblijven daarvan.’

Betere service

Vanuit de dc’s bereiken de bestellingen de winkels binnen 24 uur. Daarvoor rijden twintig eigen vrachtwagens van DA rond. De bestellingen van ‘s middags worden de volgende ochtend geleverd, de bestellingen van ‘s ochtends in de middag. Op dit moment bestellen de meeste aangesloten drogisten maar één keer in de week.

‘Dat is ooit zo ontstaan uit kostenoverwegingen, maar dat leidt ertoe dat winkeliers die behoefte hebben aan meer bestellingen nu uitwijken naar een derde leverancier. En dat is iets wat we liever niet zien. We willen de organisatie zo aanpassen dat de ondernemers ook meerdere keren bij ons gaan bestellen. Zo wordt de service aan de ondernemers beter.’ Ook het moment van bestelling en levering kan beter. De meeste winkels bestellen vooral op maandag, dinsdag en woensdag. ‘Daar willen we verandering in brengen, en een betere forecast kan daarbij helpen. Dan weet je eerder wat je nodig hebt. Daarnaast speelt mee hoe mensen met bestellingen omgaan. Als een winkelier aan het begin van de week bestelt en het raakt op, dan mist hij verkoop. Met een andere spreiding zou de ondernemer meer verkoop kunnen realiseren. Dat heeft vooral met de werkwijze te maken, techniek ondersteunt daarbij.’



DA heeft een lange geschiedenis. Het bedrijf is in 1942 ontstaan als coöperatie, de Drogisten Associatie. In enkele decennia is deze keten uitgegroeid tot de grootste drogist van Nederland met meer dan vierhonderd winkels. Maar een aantal jaren geleden liep de omzet fors terug, met een kwart in twee jaar tijd. De maatregelen die DA nam om het tij te keren, joeg de ondernemers in de coöperatie tegen zich in het harnas, waardoor ze de keten massaal de rug toekeerden. In 2007 redde investeerder Aletra Catial Partnership de drogisterijketen van faillissement. Aletra kocht DA Holding, de DA Retailgroep als het DA-merk. De coöperatie bleef bestaan. Tegelijkertijd reorganiseerde de nieuwe eigenaar de supply chain, onder meer door een van de twee distributiecentra te sluiten.