



Wat staat hoog op de Supply Chain-agenda? Om op deze vraag antwoord te krijgen, organiseerde SCM Supply Chain Magazine op 12 oktober een rondetafeldiscussie met acht deelnemers uit de logistieke praktijk. Gastheer voor deze bijeenkomst was Blokker in Geldermalsen. Wat bleek? Er valt nog veel te winnen op het gebied van internationaal transport.

Door Ingrid Essenburg

Logistiek op managementniveau

‘Supply Chain-denken ontbreekt vaak in logistiek’

Nog voordat alle genodigden zijn gearriveerd bij het DC van Blokker, bespreken de ‘vroege vogels’ al enkele hete hangijzers in het Supply Chain Management onder elkaar. Zo uit René Geujen, Director Business Development Benelux van The Facility Group, tegenover hoofdredacteur Martijn Lofvers van SCM Supply Chain Magazine zijn zorgen over het feit dat de tactische logistiek bij veel bedrijven ingeklemd raakt tussen de stra-

tegische en operationele tijdsdruk. Veel bedrijven rijden vooruit door te sturen op hun achteruitkijkspiegel. Duco Avis, directeur logistiek van Blokker in Geldermalsen, merkt tegen Lofvers op dat bedrijven ook geleid zouden kunnen worden door mensen met een logistieke achtergrond. ‘Die kunnen beter dan wie ook bedrijfsprocessen doorgronden. Ik zie nu, helaas, vaak dat de top van bedrijven bestaat uit mensen met een commerciële of finan-



Voor de tweede keer organiseerde Supply Chain Magazine een rondetafeldiscussie voor retailers.

ciële achtergrond.' De hoofdredacteur belooft beide heren dat aan de hand van stellingen later in de middag deze onderwerpen nog aan bod komen. Hij opent de bijeenkomst nadat alle deelnemers zijn gearriveerd en plaats hebben genomen aan de ronde tafel. Hij geeft het woord aan de gastheer die de rondleiding door het DC inleidt aan de hand van een profielschets van Blokker (zie kader) en de lay-out van het DC.

DC van Blokker

Avis leidt één groep door het DC en Jo Meuwissen, hoofd productie van Blokker, de andere. Meuwissen vertelt onderweg dat het aantal leveringen per week aan een winkel enorm varieert, omdat er een groot verschil bestaat tussen het grootste en kleinste Blokker-filiaal. Meuwissen: 'De leveringen aan de filialen doen we met eigen transport. We hebben zo'n 100 wagens rijden. Daar is bewust voor gekozen, omdat onze eigen chauffeurs dan bij de klant komen.'

In het DC hangen op veel plaatsen informatieborden met de cijfers van de dag van gisteren en de verwachte hoeveelheid werk voor de betreffende dag, zodat drukte op voorhand bekend is bij medewerkers en eventueel overwerk, op vrijwillige basis, te voorzien is. Meuwissen wijst intussen op een onopvallend hoekje van exportzendingen en retouren. Per dag komen tussen de 1500 en 2500 rolcontainers leeg retour. Een aparte afdeling handelt deze af. Opvallend in het DC zijn de vele blokpallets. Blokker maakt voor het interne transport gebruik van tweezijdig gesloten blokpallets

en niet van europallets. Meuwissen: 'Een europallet zetten we nog op een blokpallet, omdat een europallet niet over de knikpunten van ons pallettransportsysteem (2,8 km lang, red.) kan. We hebben erover nagedacht om de kettingen te vervangen door rollen. Maar dit is een te forse investering die we na een uitvoerige kosten-/batenanalyse, mede op advies van derden, niet doen.' Wel verwacht hij dat het in eigen beheer bedachte en doorontwikkelde Warehouse Management Systeem (WMS) wordt vervangen, omdat het gedateerd raakt.

Al het geloste waar op pallets gaat idealiter direct op het pallettransportsysteem. Door drukte kan het voorkomen dat pallets ook tussen de transportbanen komen te staan en dat betekent helaas dubbele handling. Meuwissen: 'De inslag moet foutloos anders blijf je de fouten in het hele proces tegenkomen. Goed geselecteerd uitzendpersoneel zorgt hiervoor.'

In het DC is automatisering moeilijk, omdat de artikelen geen standaardafmetingen hebben, antwoordt Meuwissen op een vraag van één van de groepsleden. Gebruikmaken van Ready Shelf Packaging is ook uitgetoetst, maar door de hoge kosten afgeketst. Op het moment wordt gesproken over een vijfde hal, de zogenaamde E-hal, waar lossen wordt gecombineerd met opslag en directe verwerking (pick to hold), zodat de knelpunten van het huidige pand worden verlicht. Of de E-hal wordt gerealiseerd, is nog niet besloten.

Na de rondleiding zetten diverse presentaties de discussie in gang. Geujen bijt de spits af en vertelt over Supply Chain Benchmarking >

► Geujen: 'De kwaliteit van logistiek is anticiperend vermogen'

door het Best Practices Consortium. Dit Consortium bestaat uit 103 retailers en producenten in de Verenigde Staten met een gezamenlijke omzet van meer dan 1.000.000 miljoen Amerikaanse dollars. Zij geven input aan een enorme database met maar liefst 12.400 vragen. Het DC-gedeelte van deze database geeft informatie over onder meer DC-profielen, WMS, outsourcing, kosten-/performance-verhouding, geautomatiseerde materials handling en arbeidsmanagement.

Geujen vraagt zich af of de aanwezige heren er belangstelling voor een Europese variant van deze benchmark-tool. Avis is daar onzeker over. Enerzijds doordat elke benchmark gevaarlijk is; er zijn gewoon te veel niet vergelijkbare zaken. Anderzijds omdat hij de ervaring heeft dat er weinig met Blokker vergelijkbare operaties zijn, bijvoorbeeld qua schaalgrootte. Marktleidende partijen doen ook niet aan benchmarking. Dat is omkijken. Maar ik onderschrijf dat het mooi is als een dergelijke database er komt.'

Geujen geeft aan dat de deelnemende bedrijven in de VS in staat zijn verbeterpotentieel te identificeren. André Zeldenthuis, manager distributiecentrum van Fetim heeft een strategische benchmark gedaan. Vooralsnog komt hieruit naar voren dat de kostenbesparing elders ligt, en niet zozeer in de logistiek. Gijsman, buying manager van Wehkamp, vindt benchmarking erg interessant voor de vergelijking van internationaal containertransport. Geujen

presenteert voor de discussiegroep ook enkele DC-trends uit de database: het aantal Stock Keeping Units (SKU's) neemt toe, de importstromen stijgen, het crossdock-volume groeit, het aantal klantspecifieke orders neemt toe en de automatisering stijgt. Ernst Schot, senior manager distributiecentrum van Centraal Boekhuis vraagt of er ook een trend is naar snellere doorlooptijden en 24-uurs levering. Volgens Geujen verschuift de trend naar meer crossdocking en flow through. Hiermee kan enorm veel in arbeidskosten worden bespaard, omdat de helft van al het DC-werk gelinkt is aan het opgeslagen product. Zo maakt orderpicken alleen al 24 procent van de totale arbeidskosten in het DC uit, de helft van de kosten zijn gerelateerd aan opslag. Voorraden zijn ook verzekeringspremies die een organisatie betaalt voor de onvoorspelbaarheid van processen aan de inbound- en outbound-zijde.

Betere labeling

Geujen ziet veel potentie in het verbeteren van de inbound en het realiseren van snelle controleslagen in het magazijn. Schot: 'Wil de consument nu een product snel in huis hebben of komt de trend naar crossdocking en flow through voort uit een behoefte aan efficiency in het DC?' René Gijsman: 'Minder voorraad daar draait het ook om.' Volgens Paul Mooren, Director Operations van DocMorris, kunnen in het DC nog efficiëncyslagen worden gemaakt met

PROFIELEN VAN DE DEELNEMERS



Paul Mooren (43)

FUNCTIE: Director Operations (3 maanden interim)

BEDRIJF: DocMorris

OPLEIDING: HBO

WERKERVARING: 20 Jaar in Supply Chain bij 14 ondernemingen (in dienstverband gedurende 15 jaar, interim gedurende 5 jaar)

MOOISTE AAN HET VAK: samen met teamleden bereiken van resultaten in samenhang met de invloed die Supply Chain heeft of kan hebben op alle bedrijfsprocessen



André Zeldenthuis (48)

FUNCTIE: manager distributiecentrum (al 5 jaar)

BEDRIJF: Fetim

OPLEIDING: HEAO

WERKERVARING: gestart in de automatisering, via inkoop en projectmanagement terechtgekomen in de logistiek

MOOISTE AAN HET VAK: de combinatie van discipline en inventiviteit, want 'het kan altijd beter'



René Geujen (36)

FUNCTIE: Director Business Development Benelux (al 1 jaar)

BEDRIJF: The Facility Group

OPLEIDING: HBO Logistiek

WERKERVARING: Business Development en logistiek advies

MOOISTE AAN HET VAK: de interactie met (vak)mensen, de verscheidenheid in onderwerpen en het leggen van dwarsverbanden in de netwerken



Ernst Schot (42)

FUNCTIE: senior manager distributiecentrum (al 2 jaar)

BEDRIJF: Centraal Boekhuis

OPLEIDING: Universitaire studie en MBA Master in Transport en Logistiek (TIAS)

WERKERVARING: Defensie, Centraal Boekhuis, 2 jaar manager, 2 jaar senior manager

MOOISTE AAN HET VAK: combinatie van strategisch niveau en het aansturen van de operatie

het op voorraad zetten en uit voorraad halen.' Avis: 'Onze klanten willen liever hun tuinsel op een vrije middag ontvangen. 24-uurs levering is klanten aangepast. Iedereen komt hiervan terug.' Schot gelooft wel in 24-uurs levering: 'Wij krijgen signalen voor leveringen op de volgende dag in de winkel, want dan komt een specifieke klant ervoor terug.' Voor thuisbezorging van klantenbestellingen is de distributie in Nederland te fijnmazig, meent Avis. Mooren: 'Dat hangt af van de waarde van het product. Er is een omslagpunt.' Schot kijkt naar de consument die gemak wil en dat krijgt hij met thuisbezorgen. Gijsman: 'Bij ons kunnen meerdere items in één pakket. Mensen met grote maten willen soms anoniem blijven. Dus thuisbezorgen is voor hen belangrijker dan de kosten.'

Op het gebied van inbound kunnen bedrijven winst boeken met een betere labeling van de te ontvangen goederen, maar automatische ontvangst met gebruikmaking van Advanced Shipping Notes (ASN) levert de meeste besparingen op, weet Geujen. Schot: 'ASN verbeteren is moeilijk. Wij zijn dienstverlener en nemen daarom alles aan. Grote zendingen daarentegen, zoals honderd pallets met een nieuw boek van Jamie Oliver worden van tevoren aangemeld.' Gijsman beaamt dit. Het DC van Fetim zit helemaal vol. Zeldenthuis: 'Wij hebben dus geen flexibiliteit door fysieke beperking.' Avis merkt op dat Blokker het liefst zelf het transport regelt.' Schot

meent dat elk DC gebaat is bij vooraanmelding. Mooren: 'Je kunt ook overplannen. Het is beter in flexibiliteit te investeren dan een extra planner.'

Keten uittekenen

Na Geujen presenteert René Wolters van Total Logistics enkele Amerikaanse onderzoeksresultaten, waaruit blijkt dat transportkosten 45 procent van de totale logistieke kosten uitmaken. Warehousing (inslaan, orderpicken e.d.) maakt 22 procent van de logistieke kosten uit, voorraad 24 procent, klantenservice zes procent en administratie drie procent. Wolters wijst vanwege het grote aandeel van transportkosten op het belang van Supply Chain Mapping. Avis: 'Door onzekerheidsreductie in sporttijden, worden de opslagtijden ook lager.' Fetim heeft recentelijk een deel van het proces in één hand gegeven: één rederij. Zeldenthuis: 'Dat heeft ons een enorme verbetering van de beheersbaarheid opgeleverd.' Gijsman wil voor Wehkamp toch eens naar het Verre Oosten om te kijken of er wat schakels met elk hun eigen marge voor een bepaalde productgroep tussenuit te halen zijn. Avis constateert dat de focus vaak ligt op het optimaliseren van binnenlandse logistiek, maar dat het interessanter is om verder weg te kijken, bijvoorbeeld naar het feedersysteem in China. De vraag is of het niet handiger zou zijn om ladingen te hercombineren in bijvoorbeeld Dubai of >



Duco Avis (51)

FUNCTIE: directeur logistiek (al 11 jaar)

BEDRIJF: Blokker

OPLEIDING: drs. Bedrijfskunde

WERKERVARING: logistiek, international DC manager, logistiek manager, directeur management support, directeur logistiek

MOOISTE AAN HET VAK: variatie, zelfstandigheid, goed team, top service etc.



René Gijsman (36)

FUNCTIE: buying manager (3,5 mnd)

BEDRIJF: Wehkamp

OPLEIDING: HBO Logistiek Management

WERKERVARING: 10 jaar beroepsmilitair, 4 jaar logistieke functies en 4 jaar staf kwaliteitsverbetering en verandermanagement bij groothandel-assemblagebedrijf

MOOISTE AAN HET VAK: oplossingen vinden in het spanningsveld van commerciële doelen, klantbehoefte en logistieke keten tegen geringe kosten



René Wolters (37)

FUNCTIE: consultant

BEDRIJF: Total Logistics

OPLEIDING: Landbouwkunde en opleiding Logistieke besturings-systemen (universiteit)

WERKERVARING: bijna 10 jaar in Automated Materials Handling Industry (bij Witron), projectmanagement, sales engineering, Business Development, branchemanager

MOOISTE AAN HET VAK: contact met klanten door heel Europa, de vinger op de zere plek leggen en samen praktische oplossingen vinden



Ceylon. Wolters stelt dat bedrijven vaak weinig inzicht hebben in transportkosten. Avis: 'Ik heb wel veel nagedacht over de financiële kant van de zaak, maar niet over het vormgeven van het traject. Dat is geen core business, maar zou het wel moeten zijn.' Zeldenthuis zegt vreemde dingen tegen te komen: 'zoals het dubbel verzekeren van een lading. Daarom hebben we onze mensen een EVO-cursus gegeven over inkoopcondities.' Volgens Avis hebben inkopers vaak geen verstand van Incoterms.

In de ogen van Wolters ontbreekt het bij veel logistieke mensen aan Supply Chain-denken. Zij zijn verantwoordelijk voor het DC en kijken niet verder dan het DC. Avis: 'Supply Chain-denken begint bij het geloof dat het beter, slimmer kan. Stuur een logistiekeling met een inkoper mee. De inkoper wil 9.000 stuks inkopen. De logistieke man adviseert 10.000 stuks in te kopen, want dan is de container vol. Het zit 'm in kleine suboptimalisaties. De logistieke jongen verdient zich wel terug.' Gijsman waarschuwt dat beide de inkoper en de logisticus verschillende karakters hebben. Een inkoper en logistieke man zijn daarom moeilijk verenigbaar. De inkoper is creatief en commercieel. De logistieke man is rationeel en operationeel. 'Dus laat ze alsjeblieft niet met elkaar op reis gaan, maar vooraf alles met elkaar doorspreken', zegt hij.

Wolters gooit nog een discussiepunt in de groep. Hij vraagt de

heren of voorraad een bron van risico is of juist een middel om risico te vermijden. Avis: 'De tuinartikelen zijn bij ons een mooi voorbeeld van een piekvraag. Je weet dat die piek komt, maar wanneer precies weet je niet. Dat is afhankelijk van het weer. Je wil daarom dat de tuinartikelen vroeg in de haven staan.'

Agenda directie

Lofvers besluit de bijeenkomst met enkele stellingen. Hij komt terug op zijn belofte dat de discussiepunten eerder deze middag nog aan bod komen. Lofvers: 'De logistieke MT-agenda is weinig strategisch en weinig tactisch. Er wordt veel operationeel gewerkt en van dag tot dag gewerkt. Moet daarom logistiek in de boardroom terecht komen, zoals de recent verschenen boekjes van de vereniging Logistiek management (vLm) doen geloven? Of is dit een Calimero-verhaal? Avis: 'Een algemeen directeur weet vaak verkeerde weinig van hoe het bedrijf werkt. Een logistiek manager kent daarentegen de samenhang en interactie tussen verschillende disciplines, zoals inkoop en verkoop.' Zeldenthuis vat het kernachtig samen: 'Logistiek is het geweten van het bedrijf.' Lofvers vervolgt de discussie met het onderwerp logistieke prestatie-indicatoren naar aanleiding van het verschijnen van een ander vLm-boekje hierover. Hij vraagt zich af of deze indicatoren op de MT-agenda

PROFIEL BLOKKER

Duco Avis van Blokker: 'Voorraad vinden wij geen vies woord'

Blokker is dit jaar 110 jaar oud. De derde generatie familie leidt het bedrijf met circa 1.000 filialen en 26.000 werknemers, vertelt Duco Avis, directeur logistiek van Blokker in Geldermalsen.

Nu beschikt het familiebedrijf nog over drie DC's, maar volgende zomer sluit Blokker het DC in Bodegraven. Dan blijven nog twee DC's over, één in Mijdrecht dat 2.800 m² vloeroppervlak in twee lagen erbij krijgt en één in Geldermalsen. In Bodegraven worden nu nog de seizoengolven, de tuin- en kerstartikelen, opgevangen, in Mijdrecht het speelgoed en in Geldermalsen de huishoudelijke- en actiestromen. Ook Intertoys en Bart Smit horen bij het Blokker-concern, maar hebben hun eigen logistiek. Aan het DC in Mijdrecht kunnen archeologen

hun hart ophalen. Als ze het zouden bestuderen kunnen ze de ontwikkeling van de logistiek in de tijd zien. Een grote brand verwoestte het DC grotendeels. Avis: 'Onze redding was een oude Fordfabriek.' Het DC in Geldermalsen is 15 jaar oud met een lopende bandsysteem van drie kilometer lang van diezelfde leeftijd. Ondanks de leeftijd van het pand is het een modern DC, met wel enkele knelpunten, bekent Avis: 'Om een pallet uit te rijden hebben we nog steeds een tweede sticker nodig.' In het DC Geldermalsen is het op het 12 oktober een enorme bedrijvigheid op het vloeroppervlak van 91.000 m². Avis: 'Per dag handelen we met 650 medewerkers zo'n 2.300 tot 2.500 pallets af, wat overeenkomt met 25 tot 28 containers per dag en bijna 200.000 picks per dag.' Hij is er bijzonder trots op dat het DC de basale processen van de logistiek tot in de puntjes beheerst. Avis: 'Elke dag proberen we pieken af te vlakken en processen gelijkmatig te krijgen. Dan worden processen vanzelf goedkoper. We proberen

constant arbeid, locaties en transportbanden met elkaar in goede balans te brengen. Datzelfde geldt voor de loopafstand en het aantal picks. In het geval van pick-to-belt streven we hetzelfde aantal picks per baan na. Het klinkt eigenwijs, maar als er ergens in de pers een nieuw idee over Supply Chain management verschijnt, weet ik zeker dat wij dit al toepassen of al hebben uitgetoetst en het idee hebben verworpen. Zo levert onze routeplanning goud geld op.' Hij is niet vies van een hoge voorraad. Een standaard fluitketel is immers geen krop sla. 'Voorraad is ons bestaanrecht. Dat heeft alles te maken met onze seizoenspatronen. We missen veel omzet met 'nee' verkopen. Daarom kopen we seizoensartikelen, zoals met Pasen en Moederdag massaal in. We willen zeker zijn dat producten er zijn. We sparen niet. Dus we hebben wel beweging in de voorraad. Standaard hebben we één besteldag, één productiedag en één leverdag. De 1, 2, 3 standaard doorloopsnelheid.'



Wolters: 'Bedrijven hebben vaak weinig inzicht in transportkosten'

(moeten) komen. Hij begint met de stelling 'Het uitgangspunt van prestatie-indicatoren is altijd een financiële.' Hij baseert deze stelling op het volgende citaat van Willy Gommers, Director Materials Management bij Organon: 'We zijn gestart met Activity Based Costing en dit is uitgebreid tot Activity Based Management met als doel per proces de output te bepalen om hieraan prestatie-indicatoren te kunnen koppelen.' Schot reageert als eerste: 'Prestaties worden niet automatisch omgerekend naar euro's. Het gaat ook om kwaliteit en doorlooptijden. Gijsman: 'Bij KPI's gaat het erom of mensen en processen goed zijn. Als die allebei goed zijn, volgt vaak ook een goed financieel resultaat.'

De tweede stelling 'Normen voor een prestatie-indicator zijn niet dynamisch in de meetperiode' leidt Lofvers af uit het citaat van Niek Visarius, Director Supply Chain & Customer services EMEA bij Rockwell Automation: 'De norm, target, voor een prestatie-indicator wordt eenmaal per jaar vastgesteld en niet meer aangepast ongeacht of de norm gehaald is of niet. Het continu bijstel-

len van een normering kun je vergelijken met het schieten op een bewegend doel.' Met het eens per jaar normen vaststellen is Avis het volkomen oneens, omdat de interpretatie situationeel is en doelen bewegen. Zeldenthuis vult hem aan: 'Omgevingsindicatoren wisselen continu.' Als laatste stelling komt ter discussie naar voren dat de frequentie van logistiek op de directievergadering bepaalt hoe vaak over logistieke prestatie-indicatoren in de directie wordt gerapporteerd. Erik de Lange, logistiek manager bij Katwijk Farma, zegt hierover in het vLm-boekje: 'De scores op de prestatie-indicatoren worden dagelijks tot maandelijks gerapporteerd. De frequentie is afhankelijk van de reactietijd en de impact van de te nemen acties. Als voorbeeld: voorraadnauwkeurigheid wordt maandelijks gerapporteerd, omdat in het algemeen de te nemen correctieve actie vrij structureel is.'

Schot: 'Bij ons is dit niet van toepassing. Wij zijn een logistiek bedrijf, dus logistiek komt altijd aan bod, echter niet per definitie met behulp van prestatie-indicatoren. Lofvers: 'Maar omzet staat toch ook altijd op de agenda.' Gijsman: 'Ja, maar omzet zit dieper.' Geujen meent dat een ieder op langere termijn moet worden afgerekend.' Avis: 'Ik word erop afgerekend of ik het bedrijf beheers. Ik voel me vaak meer psycholoog dan logisticus. Het heeft voor mij geen zin om elke keer te vragen naar productiecijfers. Dat doe ik alleen op specifieke momenten.'

Scenarioplanning

De levendige discussie eindigt met de vraag van Lofvers of de aanwezigen ook druk bezig zijn met scenarioplanning. Zeldenthuis: 'Je bent afhankelijk van de rest van je organisatie. Je loopt eigenlijk altijd achter feiten aan. Wanneer je door het gebouw loopt, hoor je wat er speelt en wat er morgen kan gebeuren. Avis 'bekent' dat budgetplanningen vaak niet worden gehaald. Het zijn planningen die uitgaan van niet veranderende omstandigheden. Hij stuurt daarom veel op onderbuikgevoel en door te praten met medewerkers. Schot vertelt wel druk bezig te zijn met scenarioplanning door groei en bewegingen in de markt. Gijsman: 'Je moet zelf met plannen komen en je moet visie hebben. Geen solistische, want je moet kunnen beïnvloeden.' Avis beaamt dit. Geujen vat het treffend samen: 'De kwaliteit van logistiek is anticiperend vermogen.' Uit de discussiemiddag valt af te leiden dat logistiek managers nog veel op inbound kunnen winnen, maar ook verder moeten kijken dan hun DC. Ze moeten in Supply Chains denken en dan zijn ze broodnodig in de directie, want dan beheersen ze niet alleen de interne bedrijfsprocessen, maar ook de externe. Welke directie wil dit nu niet?

