

Zonder piekstrategie geen feest(maand)

15-12-2016 10:08

Door Albert van Roekel
Senior consultant bij Descartes

De feestmaand is in volle gang, het hoogseizoen voor de detailhandel. Maar kan het ecosysteem binnen de retail dit wel aan? In deze maand is de vraag immers een stuk groter dan tijdens de rest van het jaar. In veel sectoren varieert de vraag per seizoen, in de retail is het de decembermaand die zorgt voor een groot percentage van de jaarlijkse omzet. Deze drukke periode vraagt om een tijdelijke aanpassing van de supply chain. Een ding is zeker: als je als retailer niet kunt voldoen aan deze piekvraag, resulteert dat in gemiste verkoopkansen en misschien zelfs klantverlies. Dus als je organisatie in enigerlei mate seizoensafhankelijk is, moet je zorgen dat je voor alle onderdelen van je supply chain een piekstrategie ontwikkelt. Maar de vraag is: hoe?

Aanpassen van de supply chain-dynamiek

Een piekstrategie bestaat uit meer dan het bijschakelen van extra productie en extra mankracht. Het draait om een andere dynamiek van je supply chain in vergelijking met die in de rest van het jaar. Buiten het piekseizoen beschik je waarschijnlijk over meer dan voldoende capaciteit. Op dat moment bestaat de strategie eruit alles zo efficiënt mogelijk, ofwel tegen zo laag mogelijke kosten, te regelen. Ook tijdens de piekmaand is kostenbeheersing belangrijk, maar nog belangrijker is het vermogen om snel op veranderingen te kunnen reageren, terwijl de capaciteit vanwege de hogere vraag beperkt is.

Het gebruik van supply chain-technologie is een belangrijk onderdeel van de piekstrategie. Hiermee wordt het mogelijk om tijdelijk extra capaciteit te creëren zonder extra fysieke middelen – zoals magazijnen en vrachtwagens – aan te wenden. Zo implementeerde een buitensportretailer voor elk filiaal een yard managementsysteem om tijdelijk de lokale voorraadcapaciteit te vergroten. De retailer parkeerde trailers met extra voorraad bij de filialen en het yard managementsysteem vertelde het winkelmanagement precies wat er in die trailers nog op voorraad was. In feite werd er zo extra magazijn capaciteit gecreëerd, terwijl de transportkosten op hetzelfde niveau bleven doordat de leverfrequentie niet veranderde.

Een andere strategie is om onbenutte capaciteit in de supply chain beschikbaar te maken door de totale transportbehoefte meer holistisch te benaderen en verschillende operaties te combineren. Door de eigen vloot met de planning van externe vervoerders te combineren, is het mogelijk om tijdens de piek aan de vraag te kunnen voldoen, terwijl kosten in de hand worden gehouden. En het evalueren van de inzet van een vervoerder – in plaats van extra overwerk of afgelegen locaties tijdelijk uit te besteden aan een derde partij – kan de responsiviteit en capaciteit verbeteren en mogelijk zelfs de kosten verlagen.

Zelfs bedrijven die wél de mogelijkheid hebben meer voorraad op te bouwen ter voorbereiding op een drukke maand, zoals de decembermaand, hebben een strategie nodig voor hun bedrijfsvoering en technologie in de piekmaand. Er moet namelijk altijd rekening worden gehouden met veranderingen die gedurende het seizoen plaatsvinden om uitverkochte producten of overschotten te minimaliseren. Deze bedrijven moeten hierop inspelen door middel van snellere productie of het verhogen van de transportsnelheid. Supply chain-technologie kan bijdragen door een betere afstemming binnen de gehele toeleveringsketen.

Andere meetpunten

Een ander belangrijk aspect van een piekmaandstrategie is het definiëren van aangepaste set metrics. Bijvoorbeeld afspraken over reactiesnelheid: meten in dagen – wat de rest van het jaar werkt –, is misschien een kwestie van uren tijdens de decembermaand. Daarnaast kunnen productie- of transportkosten oplopen,

maar wordt er in deze korte, drukke verkoopperiode wel veel extra omzet behaald.

De prestatie tijdens de laatste maanden van het jaar is wat de jaarlijkse financiële resultaten van veel bedrijven maakt of breekt. Steunt jouw bedrijf op de seizoenen, maar was je er dit jaar wat de strategie betreft te laat bij? Begin het komende jaar dan met nieuwe plannen en bereid je supply chain voor op de seizoenen van 2017. Die investering verdient zichzelf in de laatste periode van het jaar zeker terug.