

Hoe je de controle houdt over complexe logistiek

14-11-2017 13:05



Branded content

Assortimenten blijven groeien, evenals de voorraadpunten en verkoopkanalen. Dat betekent dat ook het aantal voorraadbeslissingen toeneemt. Ingewikkeld dus. Automatisering middels logische beslisregels is de enige manier om de complexiteit onder controle te houden.

Klanten vragen steeds meer service. Nee verkopen is uit den boze en nextday-delivery is steeds vaker niet snel genoeg meer. Hoe bewaak je de balans tussen service en kosten als het aantal voorraadpunten en verkoopkanalen maar blijft toenemen? Wie niet tijdig ingrijpt, ziet de kosten gierend uit de klauwen lopen, stelt directeur Peter Bocken van Slimstock Retail. "De aloude lineaire supplychain, met een goederenstroom van de leverancier via een centraal distributiecentrum naar de winkel en uiteindelijk naar de consument, bestaat niet meer. Supplychains van retailers krijgen steeds meer een hybride karakter, waarin nieuwe voorraadstromen ontstaan. Neem foodretailers met pick-up points of internationaal opererende retailers die kleine voorraden dicht bij grote steden neerleggen." Bocken wijst daarnaast op de strategie van onlinemarktplaatsen zoals bol.com of Alibaba. "Dat bol.com zijn dc flink heeft uitgebreid, heeft ermee te maken dat men steeds meer voorraad voor zichzelf en partners wil aanhouden. Daardoor kan het platform sneller en betrouwbaarder leveren en meer omzet genereren."

Businessdevelopment manager Arjan Levisson van Slimstock Retail signaleert op zijn beurt dat retailers in toenemende mate in de rug worden aangevallen. Lange tijd vertoonden veel groothandels en producenten enige schroom om rechtstreeks aan consumenten te verkopen, bang als ze waren voor kanaalconflicten met

retailers. Die schroom werpen die partijen nu van zich af. Ook op bol.com Plaza staan steeds meer groothandels en producenten die de traditionele retailer overslaan. “En wat in de fashionbranche al langer gebeurde, vindt nu ook in andere sectoren plaats. Steeds meer merkfabrikanten openen hun eigen winkels”, stelt Levisson.

Complex spel

Dat naast het aantal verkoopkanalen en voorraadpunten het assortiment blijft groeien, vergroot de complexiteit voor retailers. Logistiek expert Walther Ploos van Amstel introduceerde eerder al de Assortment dispersion index (ADI) als maat voor die complexiteit. Om de ADI te berekenen, vermenigvuldigen retailers het aantal artikelen met het aantal verkoopkanalen. Vroeger was de complexiteit nog te behappen, stelt Ploos van Amstel. “De retailer hoefde als een sluiswachter alleen de schuiven van het distributiecentrum op tijd open en dicht te doen om het enige kanaal te vullen. Die afzetstroom is met alle nieuwe verkoopkanalen sterk veranderd. Bovendien verandert het landschap waardoor die stromen lopen. Dat maakt de afzet onvoorspelbaar en de aansturing van supplychains complex.”

Met elk nieuw artikel en elk nieuw verkoopkanaal stijgt dus het aantal voorraadbeslissingen dat retailers moeten nemen. Beslissingen die stuk voor stuk moeilijker worden. Bocken toont een staatje: meer artikelnummers resulteren in meer onderhoud, minder focus en meer vraagdeviatie. En hoe meer vraagdeviatie ontstaat, hoe meer veiligheidsvoorraad de retailer moet aanleggen. En hoe hoger de logistieke kosten worden.

Op welk voorraadpunt in welk kanaal leg je dan welke artikelen neer? Welk kanaal krijgt prioriteit? En wat doe je als een product het einde van zijn levenscyclus nadert? Bocken heeft op al die vragen maar één antwoord: gebruikmaken van business rules. Dat zijn protocollen die je met software kunt automatiseren. Bijvoorbeeld: als de voorraad lager is dan drie, moeten we tien stuks bestellen. “Met behulp van dergelijke logische beslisregels is het mogelijk het merendeel van de voorraadbeslissingen volledig automatisch af te handelen. Daardoor ontstaat tijd en ruimte voor de artikelen en kanalen die daadwerkelijk aandacht nodig hebben.”

Met logisch nadenken en automatisering is meer mogelijk dan veel retailers denken, stelt hij. “Als je goed naar al die voorraadbeslissingen kijkt, zie je steeds terugkerende scenario’s. Die kun je in je systeem inregelen. Dat geldt zelfs voor situaties waarin een artikel out-of-stock dreigt te raken. Iedereen weet welk verkoopkanaal de laagste marge oplevert. Die kun je dan als eerste afsluiten. Vaak zijn dat de externe kanalen zoals bol.com en Amazon.com.”

Doorvertaling

De vraag is hoe je die beslisregels formuleert. Dat hangt in sterke mate af van de gekozen bedrijfsstrategie. De wetenschappers Michael Treacy en Fred Wiersema hebben drie mogelijkheden geformuleerd: product leadership, customer intimacy en operational excellence. Een product leader onderscheidt zich met innovatieve producten. Dat leidt tot een snelveranderend assortiment. De uitdaging binnen een dergelijk bedrijf is het voorkomen van dode voorraad. Als customer intimacy de bedrijfsstrategie is, staat de service aan klanten voorop. Dat vraagt om een breed assortiment, een hoge servicegraad en dus een hoge veiligheidsvoorraad. Een retailer die streeft naar operational excellence, concurreert louter en alleen op prijs. Denk aan discountformules zoals Aldi en Zeeman, die een beperkt assortiment koppelen aan een hoge omloopsnelheid. “Welke strategie een retailer ook kiest, hij moet die vertalen naar de juiste assortiments-, voorraad- en inkoopstrategie. Daaruit volgen dan de beslisregels”, weet Bocken.

Retailers beheersen dat spel volgens hem onvoldoende. Een assortimentsstrategie is vaak aanwezig, maar dan ontbreekt niet zelden een consequente doorvertaling naar een voorraad- en inkoopstrategie. “Onlinereetailers vormen misschien een uitzondering. Die zijn al gewend om meer factbased te werken. Veel andere retailers worden steeds overvallen door terugkerende voorraad- en serviceproblemen. Die zijn allemaal

te herleiden tot de eerder gemaakte strategische keuzes. Of misschien beter gezegd: het gebrek daaraan.”

Bron: [RetailTrends 5](#)

Marcel te Lindert