

Intertoys haalt verspillingen uit de operatie

04-09-2022 14:20



Voor succes in het online kanaal is een hoge voorraadbetrouwbaarheid een absolute must. Mede daarom besloot Intertoys tot herimplementatie van het warehousemanagementsysteem. Sinds de ingebruikname van de nieuwste versie van Locus WMS is niet alleen de kwaliteit, maar ook de productiviteit met sprongen gestegen. Arnoud van Keulen: “En er zit nog meer in het vat.”

Na het faillissement in 2019 heeft Intertoys onder de vleugels van de Mirage Retail Group een succesvolle herstart gemaakt. De speelgoedketen beschikt op dit moment over 220 winkels, die in de woorden van Arnoud van Keulen “zo gezond als een vis zijn. Het coronavirus heeft daaraan meegeholpen. De vraag naar puzzels en bordspellen was enorm”, vertelt de site-manager van het distributiecentrum in Waddinxveen.

Intertoys draait groene cijfers, ook in de maanden dat Sinterklaas en de Kerstman niet in het land zijn. “Dat was voorheen anders, toen moesten we het echt van het hoogseizoen hebben. En er is ruimte voor groei. Niet zozeer door het aantal filialen uit te breiden, maar door ze de juiste locatie te geven. Daarom zijn we nu enkele filialen aan het verplaatsen, zodat we ze groter kunnen maken.”



Omnichannel

Een deel van de groei moet uit het online kanaal komen. Intertoys is op dit moment nog een relatief kleine speler in de online verkoop van speelgoed. “We willen onze omnichannelpropositie versterken en meer inzetten op click-and-collect en send-from-store. Met andere woorden: we willen onze winkelvoorraden ontsluiten voor het online kanaal”, legt Van Keulen uit.

Intertoys wil van zijn winkels servicepunten maken, waar online orders worden verzameld en verpakt. DHL is de nieuwe logistieke partner die de pakketten ophaalt en de last mile-distributie verzorgt. “Leveren vanuit de winkel heeft meerdere voordelen. We kunnen gebruikmaken van de voorraad in de hele keten, niet alleen van de voorraad in het distributiecentrum. We kunnen in de toekomst lokale bezorgers inzetten voor bijvoorbeeld spoedleveringen. En niet onbelangrijk: met elk servicepunt neemt de verwerkingscapaciteit toe. Hier in Waddinxveen is die beperkt. Een derde van de opslagruimte hebben we tijdens de herstart in 2019 moeten inleveren, zodat we nog maar 34.000 vierkante meter over hebben voor de opslag van 4.500 artikelen, de bevoorrading van de winkels en uitlevering van online orders. Als we willen groeien, moet dat vooral in de winkels gebeuren.”

“De franchisenemers zijn blij. Zij kunnen erop vertrouwen dat het klopt wat in de rolcontainers ligt”

Voorraadbetrouwbaarheid

Een goede omnichannelpropositie vraagt om een hoge voorraadbetrouwbaarheid. Dat was eind 2020 een van

de redenen om te kiezen voor een herimplementatie van Locus WMS, het warehouse-managementsysteem van Intertoys. De verouderde versie die sinds 2005 in gebruik was, moest hoognodig worden vervangen. De orderpickers ontvingen hun instructies in de vorm van papieren picklijsten, een arbeidsintensieve en foutgevoelige orderpickmethode. “Met name omdat de picklijsten in het Nederlands waren, terwijl de meeste medewerkers alleen maar Pools spraken. Door over te schakelen op voicepicking, kunnen we onze orderpickers nu in drie talen aansturen”, legt Van Keulen uit.

Ook bij goederenontvangst werd tot voor kort nog louter met papier gewerkt. Als een levering speelgoed binnenkwam, moest eerst een hele serie labels worden geprint. Pas als alle pallets waren gelabeld en de hele levering was ingeboekt, konden de reachtruckbestuurders een start maken met het inslagproces. “Dat zorgde voor lange doorlooptijden en een vol le vloer op de afdeling goederenontvangst. Nu we werken met de nieuwe versie van Locus WMS, kunnen we elke binnenkomende pallet direct na ontvangst in de stellingen zetten. De doorstroming is nu veel beter.”



Volledig papierloos

De hernieuwde keuze voor Locus WMS was geen vanzelfsprekendheid. Het ICT-team van Intertoys heeft verschillende WMS'en onderzocht, maar koos toch weer voor de oplossing van Centric. “De mensen van Centric zijn gepokt en gemazeld in zowel de retail als de logistiek. En ze zijn in staat om out-of-the-box te

denken, waar ik persoonlijk heel enthousiast van wordt. Daarom hebben we opnieuw gekozen voor Locus WMS. Met als gevolg dat we nu beschikken over een volledig papierloze operatie. Daarmee besparen we maar liefst 90.000 kilogram papier per jaar.”

Nu de nieuwe versie vijf maanden in gebruik is, ziet Van Keulen de kwaliteit met sprongen omhoog gaan. “Dat merkten we als eerste op de e-commerce-afdeling, waar we de online orders verpakken en verzenden. Wat we in batches verzamelen en overdragen aan deze afdeling, klopt gewoon. Ook onze franchisenemers zijn blij met de verbeterde kwaliteit. Zij ontvangen vooraf een bericht met de inhoud van de rolcontainers en kunnen nu erop vertrouwen dat die informatie klopt. Dat scheelt veel uitzoekwerk in de winkels, wat extra welkom is nu de beschikbaarheid van winkelpersoneel onder druk staat.”



Control tower

Tegelijk met de implementatie van de nieuwe versie is de aansturing van de operatie veranderd. Het distributiecentrum beschikt nu over een control tower, waarvandaan de operatie met behulp van Locus WMS wordt aangestuurd. “Voorheen zaten de leidinggevenden op de vloer aan het stuur. Die kregen een stapel picklijsten en verdeelden die over de medewerkers. Soms scheurden ze een picklijst in tweeën als die te lang was. Op die manier hebben we vorig jaar zeven miljoen orderregels verwerkt. Nu wordt het hele proces aangestuurd door het team in de control tower. Die bewaakt de voortgang en schakelt bij waar dat nodig is.

Daardoor hebben we veel meer grip op de operatie.” Tegelijkertijd ziet Van Keulen de productiviteit omhoog gaan. Omdat de orderpickers hun instructies ontvangen via hun headsets, hebben ze hun handen vrij. Ze hoeven minder lang te zoeken naar picklocaties. En als ze de juiste picklocatie hebben gevonden, kunnen ze erop vertrouwen dat daar voldoende voorraad ligt. “Voorheen gebeurde het vaak dat een picklocatie leeg was, zodat een orderpicker moest wachten tot de pickvoorraad was aangevuld. We zien nu al een stijging van de productiviteit met tien procent. Dat is veel, zo snel na de ingebruikname. En er zit nog meer in het vat. Met name door de control tower kunnen we het spel nog beter spelen.”



Grote verandering

De herimplementatie zelf heeft langer geduurd dan verwacht. Dat is grotendeels te wijten aan het coronavirus. “Allereerst moesten we noodgedwongen onze winkels sluiten, wat een periode met veel onzekerheid opleverde. Dat was geen goed moment om te starten met een groot project zoals de herimplementatie van het WMS. Daarna volgde het hoogseizoen, een periode waarin we alle beschikbare capaciteit nodig hadden en ons geen risico’s konden veroorloven. We hebben besloten om de herimplementatie over het hoogseizoen heen te tillen, zodat we in een rustigere periode volledig konden focussen op het vernieuwde WMS.”

Na het hoogseizoen was niet meer dan drie maanden nodig voor de ingebruikname. “Centric was gelukkig in staat om met ons mee te bewegen. Dat ze het WMS al hadden klaargezet, gaf ons tijd om het hele proces

inclusief de control tower en voicepicking uitgebreid te testen. Toen we op zondag 3 april 2022 de knop hebben omgezet, was iedereen al bekend met de nieuwe manier van werken. Dat heeft bijgedragen aan het succes, want voor de mensen op de vloer is het nieuwe systeem een grote verandering. We hebben hen langzaam daaraan kunnen laten wennen.”

Metten en wegen

Niet elke keuze heeft goed uitpakt. Zo heeft Intertoys een meet- en weegapparaat geïnstalleerd om de dimensies van nieuwe artikelen zorgvuldig te kunnen vastleggen in het WMS. Aanvankelijk was het de bedoeling om elk nieuw artikel direct na binnenkomst op het apparaat te leggen, maar daar is nu vanaf gestapt. “Het meten en wegen van nieuwe artikelen leidde tot langere doorlooptijden bij goederenontvangst. Daarom hebben we dit proces nu na goederenontvangst geplaatst, zodat de vlotte doorstroming behouden blijft.”

Het meet- en weegapparaat helpt Intertoys om de goederenontvangst verder te stroomlijnen. Op jaarbasis krijgt de speelgoedketen circa 100.000 pallets binnen. Voorheen plande inkoop de leveringen op basis van de inkoopwaarde per pallet. “Maar een pallet met Pokémon-kaarten heeft een veel hogere inkoopwaarde dan een pallet met verschillende Playmobil-producten, terwijl de handling veel minder is. Met als gevolg dat we de ene dag veel meer werk hadden dan de andere dag. Nu zijn wij in de lead. Omdat we meer inzicht hebben in de dimensies van artikelen, kunnen we nauwkeurig aangeven wat we per dag kunnen verwerken aan binnenkomende goederen. Op basis daarvan maken we afspraken met leveranciers over levertijden.”

“Wat we doen, doen we nu goed. Vandaar de enorme productiviteitsstijging”

Verspillingen

De doelstelling om de voorraadbetrouwbaarheid te verbeteren, is gehaald, mede door de functionaliteit van Locus WMS op dat vlak. “Voorheen voerden we eens per jaar een inventarisatie uit om de voorraad in de stellingen en in het systeem kloppend te krijgen. Nu controleren we elke dag de voorraad op een aantal opslaglocaties. Omdat de jaarlijkse inventarisatieronde is veranderd in een doorlopend proces, blijft de voorraadbetrouwbaarheid het hele jaar door op peil. Dat zorgt ervoor dat onze orderpickers minder vaak misgrijpen.”

Van Keulen kijkt met voldoening terug op het project. Met zijn achtergrond in lean management constateert hij tevreden dat een groot deel van de verspillingen uit de operatie zijn verdwenen. Verspillingen in de vorm van wachttijden, onnodige handelingen of herstelwerkzaamheden door bijvoorbeeld fouten in het orderpickproces. “Wat we doen, doen we nu goed. Vandaar ook de enorme productiviteitsstijging. In deze tijden van personeelsschaarste is dat alleen maar welkom.”



van Keulen, *site-manager Intertoys*

Arnoud