

V&D verstevigt grip op logistieke touwtjes

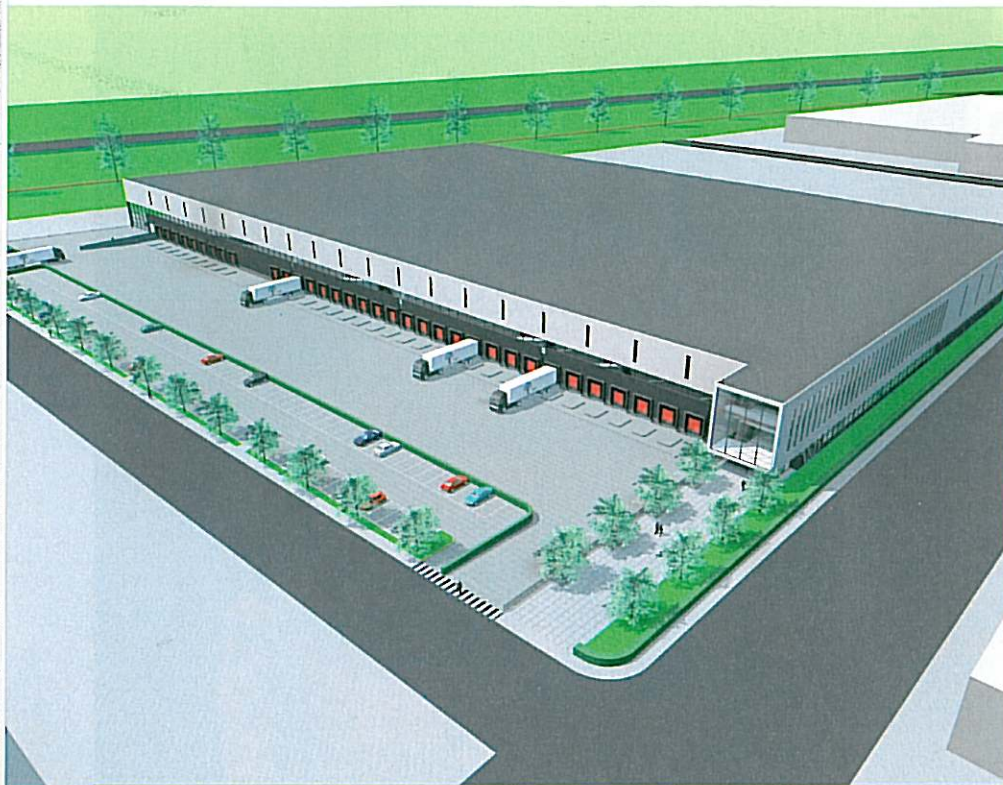
Tweespan van OUD en NIEUW

Uitbesteden of zelf doen. Dat was een viertal jaar geleden de logistieke hamvraag voor de Nederlandse retailketen V&D. Na grondig wikken en wegen komt er begin volgend jaar een antwoord in de vorm van twee distributiecentra, ondersteund door eigen transport en een nieuw Warehouse Management Systeem. Het DC in Aduard wordt behouden en daarnaast komt er een spiksplinternieuw DC in Nieuwegein. Al vroeg in het traject werd consultancybureau Groenewout in de arm genomen, die de belangrijke taak heeft om de ideeën van V&D in concrete plannen te vertalen. Olav Visser, senior manager logistics V&D, en Wendel Dijkster, managing consultant & partner bij Groenewout, deden het boeiende denkproces voor ons uit de doeken.



Olav Visser, senior manager logistics V&D: "In onze snel veranderende wereld moeten we rekening houden met wat wij ons 'voortschrijdend inzicht' noemen. Toen we in 2007 de mogelijke scenario's hebben bedacht stond bijvoorbeeld e-commerce in de retailwereld nog in de kinderschoenen. Anno 2011 is onze webshop een cruciale drijver geworden binnen onze markt."

V&D werd meer dan 100 jaar geleden opgericht. Vandaag telt de non-food business van de organisatie 62 winkels in Nederland en een webshop. Naast confectie verkoopt de keten artikelen zoals multimedia, boeken en woonaccessoires. Jaarlijks behandelt V&D zo'n vijftig miljoen stuks.



Samen met een projectontwikkelaar zal dit jaar vorm worden gegeven aan de nieuwe stek. Het gebouw zal 30.000m² bestrijken maar door de twee extra niveaus bedraagt de totaal beschikbare oppervlakte 56.000m².

"We hebben een zeer ambitieuze groeistrategie, waar zowel onze private labels als onze A-merken een belangrijke rol in spelen", begint Olav Vissers. "Om die strategie succesvol te kunnen blijven ondersteunen hebben we in 2007 verschillende logistieke scenario's uitgewerkt."

Ten eerste kon V&D op de bestaande leest verder schoeien. Dat betekent dat er zou worden geoptimaliseerd binnen het kader van de vier bestaande warehouses in Utrecht, Aduard, Amsterdam en Sint-Oedenrode. In het tweede scenario zou V&D zelf zijn logistiek in handen houden, maar dan wel op een nieuwe basis. Het derde scenario hield in dat de volledige logistiek aan een logistieke dienstverlener toevertrouwd zou worden.

O. Vissers: "Uit een centralisatiestudie die we eerder met Groenewout hadden gedaan, waren we al tot de conclusie gekomen dat onze bestaande structuur hopeloos verou-

derd aan het raken was. Aangezien het in die periode minder goed met ons bedrijf ging, leek het ons zinvoller om het te besteden geld naar onze winkels te laten gaan en niet naar ons logistieke apparaat. Vandaar dat ons de mogelijkheid van uitbesteding op het eerste gezicht veruit het aantrekkelijkst leek."

Voortschrijdend inzicht

Maar het kan verkeren. Na de nodige analyses en gesprekken met belangrijke logistieke dienstverleners bleek dat uitbesteden bij V&D geen wezenlijke kostenbesparingen zou opleveren. Daarnaast lag de kwaliteit van de service die V&D met de eigen vestigingen leverde al heel hoog, dus ook op dat vlak kon een logistieke dienstverlener weinig toegevoegde waarde bieden. "Tot slot waren we bang dat we een hoge tol zouden betalen als we de zaken die we zelf minder goed hadden geregeld plots zouden uitbesteden", voegt Olav Vissers er nog aan toe.

Het voorstel dat in 2008 aan de board werd overhandigd was uiteindelijk gebaseerd op het tweede scenario: een distributiestructuur in eigen beheer maar dan wel op een nieuwe basis.

Wendel Dijker: "De oorspronkelijke idee van V&D om volledig te gaan centraliseren bleek toch niet zo ideaal en een constellatie met twee DC's werd steeds aannemelijker. Maar zelfs toen de beslissing om twee DC's aan te houden was genomen, bleven er nog veel mogelijkheden. We hadden als het ware een 'scenario twee a', een 'scenario twee b', enz. Uitpluizen welke van die onderliggende scenario's uiteindelijk het beste was, nam opnieuw tijd in beslag."

O. Vissers: "Welk 'scenario twee' het uiteindelijk zou worden, hebben we eigenlijk nog niet zo lang geleden vastgelegd. In onze snel veranderende wereld moeten we immers rekening houden met wat wij ons 'voortschrijdend inzicht' noemen. Toen we in 2007 de mogelijke scenario's hebben bedacht stond bijvoorbeeld e-commerce in de retailwereld nog in de kinderschoenen. Anno 2011 is onze webshop een cruciale drijver geworden binnen onze markt. We verwachten dat over een jaar of twee e-commerce hetzelfde volume zal genereren als onze belangrijkste winkels. Onze strategie is dan ook gebaseerd op bricks (winkels), flicks (folders) en clicks (internet). Op een bepaald moment tijdens het traject zijn we dan ook grondig moeten beginnen nadenken over hoe we e-commerce in de nieuwe structuur konden integreren."

Complementaire sites

Omwille van de kredietcrisis die eind 2008 toesloeg werd het project een jaar lang on hold gezet. Tegen 2010 kwam er terug ruimte om de gesmede plannen te realiseren. Al gauw was duidelijk dat V&D een centrale locatie in het land moest behouden om op transportvlak efficiënt te blijven. Het bestaande warehouse in Utrecht was evenwel te klein en te gedateerd. In november van vorig jaar werd een geschikt kavel voor een nieuw DC gevonden in Nieuwegein, op tien kilometer van de huidige site in Utrecht. "Toegegeven, we hadden goedkoper kunnen bouwen in pakweg Almere maar transportmatig was dat nooit zo gunstig geweest. Bovendien wilden we onze competente men-

sen in Utrecht behouden en dat kon uiteraard enkel als we in de buurt bleven", licht Olav Vissers toe.

Het meest complementair met de nieuwe site bleek het bestaande DC in Aduard, in het hoge noorden van Nederland, te zijn. Die site is met zijn 35.000m² behoorlijk groot en bovendien liepen de processen daar heel goed. "Al snel was duidelijk dat we dit pand als tweede warehouse binnen de nieuwe structuur moesten behouden. Bovendien konden we zo helemaal verder met eigen mensen", voegt Olav Vissers er nog aan toe. "Niet onbelangrijk als je weet dat we in Utrecht en Aduard samen 250 à 300 mensen tewerkstellen. In piekseizoenen komen we soms aan 500 mensen."



Wendel Dijkster, consultant bij Groenewout: "De oorspronkelijke idee van V&D om volledig te gaan centraliseren bleek toch niet zo ideaal en een constellatie met twee DC's werd steeds aannemelijker. Maar zelfs toen de beslissing om twee DC's aan te houden was genomen, bleven er nog veel mogelijkheden."

V&D heeft zich voorgenomen om beide sites een belangrijke rol te laten spelen in de nieuwe constellatie. "Uiteraard zijn alle ogen nu gericht op de nieuwbouw maar Aduard zal een net zo belangrijke rol binnen ons nieuwe netwerk spelen", zegt Olav Vissers. "In eerste instantie willen we al onze bestaande processen behouden en die kopi-

KNAPP

KNAPP.com

zero defect
warehouse

solution provider

Het bouwen van betrouwbare installaties voor logistiek is onze kern competentie. Talrijke referenties getuigen ervan dat KNAPP intelligente oplossingen met succes gerealiseerd heeft in de meest verscheidene distributiecentra. Maak gebruik van onze branche kennis gekoppeld met technisch en doorgedreven know-how.

pharma | cosmetics | office | retail | tobacco | audio & video | fashion

KNAPP Benelux BVBA | Une entreprise du groupe KNAPP | Industriepark-West 75 | 9100 Sint Niklaas | België | sales.benelux@knapp.com

10377

eren naar het nieuwe pand. In een later stadium zullen we uiteraard bekijken of we de processen nog kunnen optimaliseren. Maar aangezien een en ander al goed liep, leek het ons beter om daar niet meteen de klemtoon op te leggen."

Wel krijgen de DC's – waar samen in totaal zo'n 250.000 SKU's worden ondergebracht – al meteen hun eigen specialiteit. In het centrale DC van Nieuwegein zal in de eerste plaats fashion worden behandeld. Het DC wordt een flowthrough-magazijn waar binnenkomende goederen via het push-principe zo snel mogelijk terug naar de winkels worden uitgesluisd. Daarnaast zal er in Nieuwegein ook een gedeelte voor e-commerce goederen worden ingericht. In Aduard worden de meeste andere artikelen opgeslagen: huishoudartikelen, kantoorbenodigdheden, seizoensartikelen, enz. Wel wordt

– omwille van de hoge transportvolumes en dus ook -kosten – voor volumineuze artikelen ook in Nieuwegein een aparte zone voorbehouden. Dagelijks zullen vrachtwagens goederen vanuit Aduard naar Nieuwegein brengen om ze daar te crossdocken. "Voor Aduard betekent dat eigenlijk niet zo'n heel grote verandering. Wel zullen we er een aantal moderniseringsslagen doen gezien de verouderde uitrusting", zegt Olav Visser nog.

Een druk 2011

Samen met een projectontwikkelaar zal dit jaar vorm worden gegeven aan de nieuwe stek. Het gebouw zal 30.000m² bestrijken maar door de twee extra niveaus bedraagt de totaal beschikbare oppervlakte 56.000m². Talrijke initiatieven op het vlak van duurzaamheid worden in het nieuwe gebouw geïntegreerd, zoals vloerver-

warming en de mogelijkheid om in de toekomst zonnepanelen te installeren.

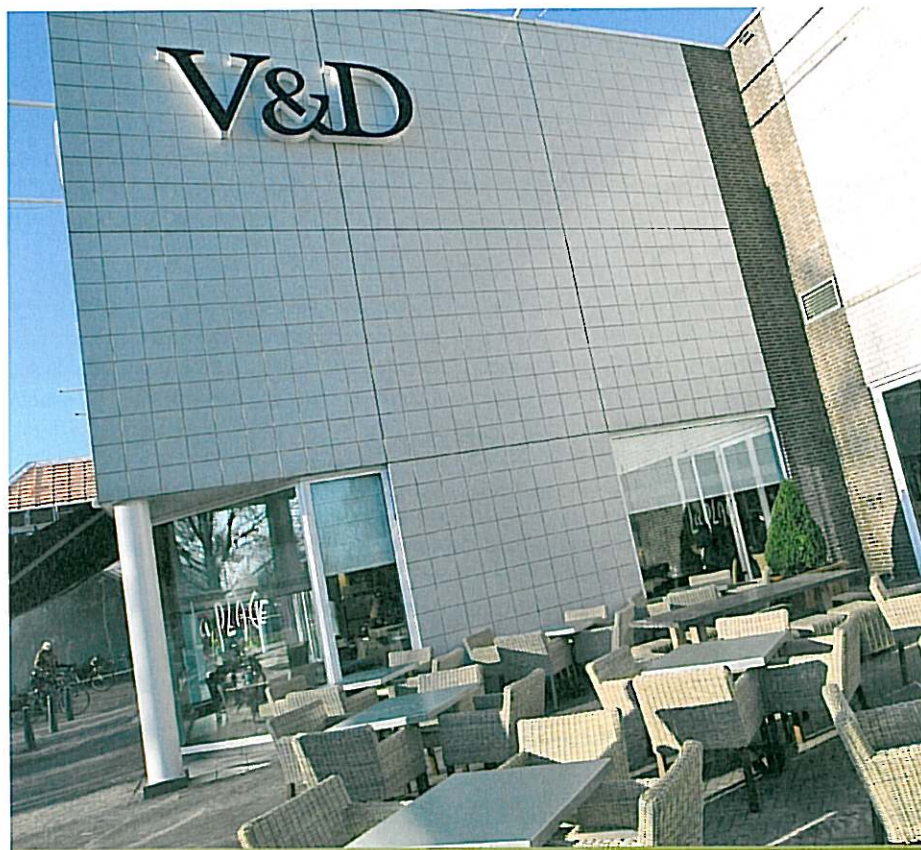
Intussen wordt over nog tal van andere zaken nagedacht. Zo bestudeert V&D momenteel hoe het nieuwe warehouse het best kan worden ingericht. "De vraag die we ons nu stellen is welke uitrusting het best bij onze processen van nu en de toekomst past, zonder daarbij overdreven te willen mechaniseren", licht Olav Visser toe. "Een bedrijf als het onze moet immers zo flexibel mogelijk blijven. In Nieuwegein zullen we uiteraard wel een sorteerinstallatie voor hangende kledij in gebruik nemen. Ook voor onze e-commerce activiteiten zijn we op zoek naar een deels geautomatiseerde oplossing."

"We luisteren nu naar wat de leveranciers van magazijnuitrusting te bieden hebben maar het moet uiteraard allemaal passen binnen de muren van het gebouw dat al is vastgelegd", voegt Wendel Dijkster er nog aan toe.

Parallel met de vormgeving van het nieuwe gebouw loopt de selectie van een nieuw WMS.

O. Visser: "We beheren nu onze warehouseactiviteiten binnen ons ERP (Enterprise Resource Planning) van SAP. Maar als we rekening houden met al onze toekomstige eisen op het vlak van logistiek, dan zal dat binnen de kortste keren niet meer volstaan. We zijn al tot een shortlist gekozen van een drietal grote partijen in de markt, waaruit we heel binnenkort een keuze zullen maken. We willen binnen ons WMS immers goed doordachte keuzes maken en het is niet de bedoeling dat we daar nog mee moeten beginnen als ons nieuwe DC er al staat."

Wordt er tegelijk met het nieuwe WMS nog 'nieuwe' technologie zoals voicepicking naar het nieuwe gebouw meegenomen, vroegen we ons af? "We maken al gebruik van RF-scanning. Die door voice vervangen, zal volgens ons niet voor gigantische winst zorgen", antwoordt Olav Visser. "Maar dat wil niet zeggen dat we die optie niet moeten overwegen. We willen zeker nog testen wat voice ons kan brengen. Op korte termijn willen we wel uitzoeken of we iets met RFID kunnen doen. Onze pallets en bakken circuleren continu tussen onze DC's en onze winkels. Het



Tegenwoordig legt V&D zo'n 2,8 miljoen kilometer per jaar af. Drie jaar terug was dat nog 3,3 miljoen kilometer. De oprichting van het centrale DC, van waaruit alle winkels één keer per dag worden beleverd, in combinatie met het DC in Aduard, moet het aantal kilometers tot 2,3 miljoen herleiden.

kan zinvol zijn om die van tags i.p.v. barcodes voorzien. Maar dat moeten we dan wel zo snel mogelijk weten, zodat we daarmee al rekening kunnen houden bij de inrichting van ons nieuw WMS."

De oplevering van het nieuwe warehouse en daarmee ook het 'moment suprême' zijn nog een eind weg maar we vroegen beide partijen toch al om eens een tussentijdse balans van hun ervaringen op te maken.

O. Vissers: "Zeker in een sector als de onze krijg je onvermijdelijk te maken met wijzigende marktomstandigheden, zoals de reeds vernoemde expansie van e-commerce. Die evoluties telkens weer meenemen, dat was ongetwijfeld de grootste uitdaging. Mede door die veranderende omstandigheden was ook de planning van het hele traject een continue uitdaging. In het traject hebben we ook heel wat besluitvormingsstappen gekend. Het was telkens weer spannend als we die door de board moesten laten goedkeuren. Uiteindelijk evolueren de ideeën van die board ook, en dat kan best plots in een andere richting dan de onze zijn. Maar gelukkig hebben we vanuit die kant steeds de nodige steun gekregen."

W. Dijkster: "Voor ons was de uitdaging vooral om de geweldige ideeën die V&D had te concretiseren. Bij elke beslissing moet je toegevingen doen en voor een bedrijf als V&D dat zo flexibel mogelijk wil blijven was dat niet altijd evident. Af en toe hebben we V&D dan ook moeten 'dwingen' om concreter te worden en knopen door te hakken."

Transport als troef

Uiteindelijk moet de nieuwe distributiestructuur ook bijdragen tot een verdere besparing van het aantal transportkilometers. In vergelijking met de Ausgangssituatie van 2007 wil V&D maar liefst een miljoen kilometer per jaar minder gaan afleggen. Een deel van die besparingen werd intussen al bereikt door het 'plukken van het laaghangend fruit', bijvoorbeeld door het efficiënter organiseren van het transport en het sluiten van onze vestiging in Sint-Oedenrode. Tegenwoordig legt V&D zo'n 2,8 miljoen kilometer per jaar af. Drie jaar terug was dat nog 3,3 miljoen kilometer. De oprichting van het centrale DC, van waaruit alle winkels één keer per dag worden beleverd, in



In de toekomst wil V&D nog meer aan 'backhauling' doen. Dat wil zeggen dat V&D de goederen zelf gaat ophalen bij de leveranciers, die in het DC gaat consolideren om vervolgens aan winkels uit te leveren.

combinatie met het DC in Aduard, moet het aantal kilometers tot 2,3 miljoen herleiden.

V&D heeft trouwens nog meer optimaliseringsplannen op het vlak van transport, dat ook in de toekomst door eigen trekkers – momenteel zijn er dat 29 – zal worden verzorgd.

O. Vissers: "In de toekomst willen we nog meer aan 'backhauling' doen. Dat wil zeggen dat wij de goederen zelf gaan ophalen bij de leveranciers, die in ons DC consolideren om vervolgens aan winkels uit te leveren. Op die manier krijgen wij een veel betere vrachtwagenbenutting. Momenteel passen we dit principe toe voor een twintigtal leveranciers. Daarnaast willen we verder onze zogenaamde LSP-functionaliteit (Logistics Service Provider) uitbreiden. De laatste jaren werken we steeds vaker samen met A-merken. Vaak hebben wij bij hen consignatievoorraad, die zij naargelang de behoefte naar onze winkels brengen. Wij willen hen overtuigen om hun goederen naar ons DC te brengen, waarna wij kunnen consolideren en naar de winkels uitverdelen. Dat heeft meerdere voordelen: de fabrikant is af van de kleine leveringen die ze moeten doen en onze winkeliers krijgen niet meer om

de haverklap een koerier met een pakje over de vloer, want niet efficiënt werken is. Bovendien kunnen wij een en ander heel vlot zelf organiseren omwille van ons 'gesloten circuit'. Momenteel hanteren we die werkwijze al voor een vijftiental leveranciers. Die twee leveringsstrategieën sluiten perfect aan bij onze 'lean & green' strategie. Op dat elan willen we dus zeker verder blijven gaan."

Maar als V&D zich nog meer wil toespitsen op backhauling en de LSP-functionaliteit, is een nog betere tracking & tracing noodzakelijk. "Totnogtoe zijn we wat terughoudend geweest met het uitrollen van die zaken aangezien we onze leveranciers niet altijd de gewenste tracking & tracing mogelijkheden kunnen bieden. We zijn nu aan het onderzoeken of we een en ander kunnen oplossen binnen het nieuwe WMS of dat we daarvoor beter een gespecialiseerde leverancier aanspreken. Ook dat aspect moet binnen afzienbare tijd uitgeklaard worden want we willen dit jaar nog meer energie in backhauling en LSP-diensten stoppen. Ja, het wordt een zeer druk 2011...", besluit Olav Vissers.

TC