

Voedselveiligheid geen prioriteit meer in supply chain management

# Flexibel tegen lage kosten: nood



Steven Serneels: "Consumenten willen meer diversiteit en retailers meer private labels. Dus stijgt de omzet van voedingsmiddelenfabrikanten veel minder snel dan hun range."

De grootste uitdaging voor bedrijven die bezig zijn met supply chain management – het optimaal beheer van producten door de keten heen – zit hem niet meer in voedselveiligheid. Nieuwe prioriteiten dringen zich op. Voor de voedingsmiddelenfabrikant zijn dat vooral de beschikbaarheid van grondstoffen en de balans tussen kosten en flexibiliteit.

Supply chain management (SCM) – het streven naar een optimaal, geïntegreerd beheer van producten in de (logistieke) keten – is bijna een vak op zich. De toenemende eisen van consumenten, overheden en retailers maken de productketen in branches zoals de food-sector steeds complexer. Stond enkele jaren terug voedselveiligheid nog boven aan de SCM-agenda, anno 2007 zijn het vooral de beschikbaarheid van grondstoffen en de transportproblematiek die aandacht vragen. S&V Management Consultants is gespecialiseerd in SCM en heeft deze omslag van dichtbij meegemaakt.

## Nieuwe uitdagingen

Voedselveiligheid blijft een belangrijk aspect van het ketenbeheer, stelt managing partner Steven Serneels van S&V. "Maar een bedrijf kan zich er niet meer mee onderscheiden, het is min of meer vanzelfsprekend. Heb je voedselveiligheid niet op orde in je eigen deel van de keten, dan word je daarop afgerekend. Heb je het wel op orde, dan is dat pas de basis."

Voedselveiligheid voerde volgens S&V sinds 1999 de top 5 aan van belangrijkste

Foto: S&V Management Consultants

# zaak nummer één

SCM-uitdagingen, maar is inmiddels verdrongen door factoren als het milieu, gezondheid en voedingswaarde, transport- en afleverproblemen, stijgende grondstoffenprijzen en de nog altijd groeiende macht van retailers ten opzichte van leveranciers.

De grootste uitdagingen voor de voedingsmiddelenproducent liggen in de beschikbaarheid van grondstoffen en een goede balans tussen kosten en flexibiliteit. Serneels: "De prioriteit van deze uitdagingen verschilt, afhankelijk van je plek in de keten. Foodprocessors zijn meer verbonden met de landbouw. Voor hen is dé uitdaging beschikbaarheid van grondstoffen. De uitdaging van FMCG-producenten (Fast Moving Consumer Goods) ligt meer op het gebied van kosten en flexibiliteit. Hoewel je ook partijen zoals zuivelcoöperaties hebt waarvan het speelveld grotere delen van de keten omvat."

## Stijgende ketenkosten

Lange tijd hebben FMCG-fabrikanten en logistieke dienstverleners lagere kosten kunnen koppelen aan betere service door de efficiency te vergroten. Maar de laatste jaren is de logistiek een relatief grote kostenpost geworden, veroorzaakt door gestegen grondstofprijzen (moeilijker bereikbaarheid en beschikbaarheid), hogere transportkosten (stijging olieprijs) en hogere productiekosten. Serneels: "De fysieke productie wordt snel duurder. Consumenten willen meer diversiteit en retailers meer private labels. Dus stijgt de omzet van voedingsmiddelenfabrikanten veel minder snel dan hun range. Je hebt veel meer producten nodig om dezelfde omzet te realiseren. Dat heeft een enorme impact op de processen en de technologie in een bedrijf."

Aan retail- en consumentenzijde kunnen producenten weinig invloed uitoefenen. De consument wil getriggerd worden door telkens nieuwe innovaties. De retailer wil zich profileren met eigen merken, die qua verpakkingsgrootte en inhoud net even anders moeten zijn dan de vergelijkbare A-merkproducten. Het aandeel private label in Europa bedraagt

al ruim 20%. "Producenten proberen zo efficiënt mogelijk hun productie in te richten, maar het is een kapitaalsintensieve sector", legt Serneels uit. "Je zet er niet zomaar een productielijn bij. Je moet dus de juiste technologie hebben die heel flexibel inzetbaar is. En er moet een goede samenwerking zijn tussen de procestechnologen, productmanagers en R&D-afdeling. Nieuwe inrichting van bestaande productielijnen kan een krachtig middel zijn, maar bij slechte afstemming kan het ook misgaan. Een van onze klanten had net een grote automatiseringsslag achter de rug om efficiënter te kunnen produceren, maar het systeem bleek niet flexibel genoeg om snel te kunnen schakelen tussen kleinere productievolumes. Dat was een drama. Die lijnen waren voor minder dan de helft productief."

## Promoties

Flexibilisering van de supply chain is ook nodig bij promoties. "Promoties hebben een enorme impact op de logistiek, in

extreme mate voor ultra fresh en ready to eat gemakproducten. Dat is een markt in opbouw waar je soms tot wel dertig procent in promotie verkocht ziet worden. EDLP (elke dag lage prijzen) blijft een issue om van dat promotiecircus af te komen, maar ik zie het voorlopig niet doorbreken", zegt Serneels.

Promoties betekenen onzekerheid. Voor kruidenierswaren is de THT-termijn minder een issue, bij ultra fresh is dat het probleem. Voorraden aanhouden kan niet, dus zijn een flinke productiecapaciteit en flexibiliteit nodig. Serneels: "Het gaat dan om brandende vragen als: ben je in staat om snel extra shifts in te stellen, kan er tijdelijk 's nachts en in het weekeinde doorgewerkt worden, zijn er voldoende grondstoffen, zijn er goede afspraken met bijvoorbeeld co-packers die een deel van de capaciteit kunnen leveren?"

## 'Good complexity'

Om te zorgen dat meer flexibiliteit niet leidt tot exponentieel hogere kosten moet volgens Serneels al in het productieproces worden ingegrepen. "De meeste bedrijven missen het inzicht in de enorme impact van productontwikkeling en innovatie op het productieproces. Ondernemingen hebben vaak geen flauw idee wat het verschil is tussen



"Producenten proberen zo efficiënt mogelijk hun productie in te richten, maar het is een kapitaalsintensieve sector", legt Serneels uit. "Je zet er niet zomaar een productielijn bij. Je moet dus de juiste technologie hebben die heel flexibel inzetbaar is."

## Business case

Een producent van pralines had met 3.000 eindproducten steeds een grote voorraad, maar kampte desondanks altijd met out-of-stocks. Het reduceren van het assortiment was geen optie. Afnemers wensten inspraak in de verpakking en in het assortiment per doos. Zo waren enkele honderden verschillende pralines goed voor 3.000 eindproducten.

De oplossing kwam uiteindelijk met een technologische doorbraak in combinatie met een grondige studie. De pralines werden onmiddellijk na de productie van de band gehaald en tijdelijk opgeslagen in een koelruimte in afwachting van de klantenorder. Dit verhoogde de handling- en opslagkosten en vereiste veel technologische kennis om de juiste temperatuur te bepalen waarmee de pralines ingevroren en weer ontdooid moesten worden (om het zogeheten 'bloemen' van de chocolade door migratie van vetten tegen te gaan).

Deze extra kosten werden ruimschoots gecompenseerd door een forse reductie in voorraad eindproducten en een toename van de leverbetrouwbaarheid. Bovendien nam de flexibiliteit om in te spelen op klantspecifieke vragen wat betreft verpakking en assortiment, enorm toe.



Foto: Creatypha

'bad complexity' en 'good complexity'." 'Bad' betekent dan, legt Serneels uit, dat een verandering van de productie leidt tot meer complexiteit en meer kosten. 'Good complexity' levert juist minder kosten op en meer onderscheidend vermogen, waarvoor de afnemer ook nog meer wil betalen. Het ontstaat daar waar het bedrijf erin slaagt de differentiatie zo laat mogelijk in het productieproces te leggen: smaak of vruchten die op het laatste moment toegevoegd worden in de zuivelindustrie; klantspecifieke opdruk op verpakking voor prijspromoties die 'in line' gebeuren; blending van vruchtensappen en zelfs chocoladesmaken die het toelaten om op het laatste moment een grote diversiteit aan te brengen op basis van een aantal 'standaard' sappen of recepten.

Slimme procestechnieken liggen veelal aan de basis van een dergelijk 'last minute' maatwerk. Zo zorgt de technologie van 'printen aan de lijn' ervoor dat FMCG-leveranciers snel, flexibel en toch relatief goedkoop kunnen inspelen op prijspromoties. Pas op het moment dat de klantenorder bekend is wordt het standaardproduct in laatste instantie voorzien van een promotiespecifieke prijs.

### Beter samenwerken

Dat zo weinig food-bedrijven het verschil zien tussen de goede en slechte variant van complexiteit, komt volgens Serneels omdat veel afdelingen langs elkaar heen werken. "De R&D-afdelingen hebben inmiddels al wel een goede relatie opgebouwd met de marketingafdeling, maar vergeten dan vaak de operationele mana-

gers bij nieuwe producten of diensten te betrekken."

Het gevolg is dat in food de 'time to market' voor producten hoger ligt dan het gemiddelde over alle branches waarin S&V actief is. Voor kleinere productinnovaties (een nieuwe smaak of wijziging in opdruk) is dat voor de 'best of class' zes tot acht weken van de eerste gedachte tot het beginnen met de productie, vertelt Serneels. Voor grotere veranderingen (bijvoorbeeld de koffiepads) zit de 'best of class' op 26 weken. Het gemiddelde is dus eigenlijk nog een stuk langer. Niet alleen de interne, ook de externe samenwerking is volgens Serneels een belangrijke pijler om het hoofd boven water te houden: een goede samenwerking tussen fabrikanten en handelspartners, dus. Dat klinkt logisch, maar de praktijk is vaak anders door de sterk verschoven machtsverhoudingen in het voordeel van de retailer. "Het is moeilijk", erkent Serneels. "Succes in CPFR (Collaborative Planning Forecasting & Replenishment, red.) was bijvoorbeeld bij de samenwerking tussen Procter & Gamble en Wal-Mart mogelijk omdat de top van beide concerns erachter stond en de machtsverhoudingen redelijk in evenwicht waren. Maar dat is uitzonderlijk. Structurele samenwerking moet niet van dergelijke factoren afhankelijk zijn."

Overigens vindt Serneels dat de schuld voor het gebrek aan samenwerking niet alleen bij de retailer ligt. "Ook in de industrie bestaat door fusies en overnames een groeiend aantal grote tot zeer grote bedrijven met meer armslag. Zij moeten evenwicht zoeken in de relatie met retailers door duidelijke afspraken

te maken over wie wat kan en wie welke informatie aanlevert."

### Machtsverschuiving accepteren

Volgens Serneels hebben industrie en handel er zo'n twintig jaar over gedaan om het adagium dat hoge kwaliteit en lage kosten wel degelijk samengaan, om te zetten in praktijk. Hij hoopt dat de balans tussen kosten en flexibiliteit een stuk sneller gestalte krijgt.

"Het goed oppakken van deze uitdaging is de komende jaren essentieel als je de trends op het gebied van milieu en logistiek wilt volgen. Dat kan alleen wanneer

## Samenwerking, intern en extern, is essentieel

je goed inzicht hebt in wat op het gebied van flexibiliteit je onderscheidende vermogens zijn en, net zo belangrijk, wat je niet moet willen omdat de kosten niet in verhouding staan tot de baten. Daarbij moeten producenten de realiteit accepteren dat de machtsverhoudingen in de supply chain verschoven zijn naar retailer en consument. Daar kun je over blijven klagen, of je kunt het aanvaarden en jezelf onderscheidend en dus sterker maken."

### Martijn Kregting

M. Kregting is freelance journalist.