

Hoe maak ik mijn supply chain weersbestendig?

26 dec 2007

Extremen in het weer kunnen leiden tot grote problemen voor leveranciers en retailers zoals tekorten in de voorraad of obstakels in het distributieproces. Jan Heijblom, Manhattan Associates, legt uit hoe retailers hun supply chains weersbestendig kunnen maken om hun voorraden op peil te houden tijdens deze grillen der natuur.

De extreme weersomstandigheden van afgelopen voorjaar en zomer staan niet op zichzelf. Uit een rapport van de Stichting Rioned, het kenniscentrum voor riolering en water in de stad, blijkt dat er nog meer hevige regenval op stapel staat voor dit jaar. Van dergelijke voorspellingen kijken we inmiddels al niet meer op, maar de gevolgen van dit noodweer zijn toch vaak negatiever dan nodig is. Extreem weer leidt maar al te vaak tot bevoorradingsproblemen en producttekorten. Dit vraagt om een flexibele houding van retailers bij het managen van hun supply chains. Door hun supply chain aan een aantal relatief eenvoudige voorwaarden te laten voldoen, kunnen retailers bij snel veranderende weersomstandigheden hun voorraden en verkoop op peil houden.

Transparantie

Tijdens een klimaatgerelateerde crisis kunnen producten bijvoorbeeld worden omgeleid, maar daarvoor is het van cruciaal belang dat alle partijen over dezelfde up-to-date informatie beschikken. Hiervoor is transparantie noodzakelijk. Zowel retailers als leveranciers dienen een goed inzicht te hebben in de weg die producten binnen de supply chain afleggen en in de gevolgen van bijvoorbeeld een natuurramp op de gehele operatie.

Om tot transparantie van informatie te komen, zijn een aantal factoren van belang. Ten eerste moet de retailer in staat zijn om te analyseren welke hoeveelheden van een product in de supply chain aanwezig zijn, waar deze zich bevinden, welke transportschema's hiervoor gelden en welke transportkosten ermee gemoeid zijn. Daarnaast is inzicht in eerdere stappen binnen het distributieproces nodig. Het moet hiervoor duidelijk zijn welke weg producten hebben gevolgd om van de fabrikant naar de distributiecentra te komen.

Vervolgens dient de retailer op ieder moment producten te kunnen lokaliseren die hij heeft aangekocht, maar niet zijn afgeleverd. Tenslotte zal de retailer deze informatie moeten kunnen delen met zijn zakenpartners. Alleen wanneer de retailer, transporteur en leverancier allemaal over dezelfde up-to-date informatie beschikken, is het mogelijk om in het geval van nood producten 'om te leiden' naar nabijgelegen

distributiecentra of andere alternatieve locaties buiten de getroffen gebieden. Zo voorkom je dat producten helemaal niet meer aankomen en er tekorten ontstaan.

Productintelligentie

Voor het verkrijgen van inzicht in een veranderde situatie zijn verschillende intelligente tools beschikbaar. Zo zijn bewegingen van producten met middelen als RFID nauwkeurig bij te houden en kun je zo als retailer anticiperen op onverwachte situaties. RFID-tags maken het bijvoorbeeld mogelijk precies na te gaan op welke locatie een vrachtwagen met bepaalde producten zich bevindt en waar deze goederen geplaatst zijn binnen de vrachtwagen. Op deze manier is de lading in het geval van extreme weersomstandigheden eenvoudig te verplaatsen naar veilige gebieden. Daarbij kan de vrachtwagen efficiënt uitgeladen worden door de route langs de verschillende locaties aan te passen aan de plaats waar de producten zich binnen de vrachtwagen bevinden.

Specifieke supply chain tools maken het mogelijk om gemaakte afspraken wat betreft transport en aflevering te wijzigen als de weersomstandigheden of verkeerssituatie hierom vraagt. Ook is het mogelijk de gevolgen hiervan in te zien op mobiele apparaten als de Blackberry. Zo kunnen logistiek managers continu op de hoogte blijven van de (aangepaste) route die de vracht aflegt. Doordat het ontvangende distributiecentrum real-time inzicht heeft in de verkeerssituatie, kunnen beslissingen worden genomen op basis van omgevingsfactoren.

Centralisatie

Bij het bepalen van een strategie om op een veranderende situatie te reageren, is het belangrijk dat besluiten niet versnipperd worden genomen. Bepaal daarom één centraal punt voor de besluitvorming, om direct te reageren op veranderingen in de vraag. In crisissituaties is het niet raadzaam informatie te verzamelen vanuit verschillende locaties. Wanneer eerst alle informatie verwerkt moet worden, verspil je kostbare tijd voor er een besluit valt.

Om verandering in de vraag te signaleren heb je ook slechts één ijkpunt nodig. Dit kan bijvoorbeeld het aantal aankopen in de winkels zijn. Op basis hiervan is het mogelijk te bepalen hoeveel producten in het distributienetwerk nodig zijn. Wanneer de gemiddelde vraag als uitgangspunt wordt genomen, kunnen de besluitvormers op een centrale locatie snel signaleren wanneer grote verschuivingen in deze vraag zich voordoen, bijvoorbeeld als gevolg van een natuurramp, en daarop reageren door bijvoorbeeld transportschema's aan te passen.

Bescherming verkoopformule

Wanneer de bezorging van producten in een gebied door bijvoorbeeld een natuurramp niet meer mogelijk is, heeft dat uiteraard invloed op de verkoopcijfers. Om de supply chain weersbestendig te maken, is in dit

geval een aangepaste verkoopstrategie nodig. Een wijziging in strategie is mogelijk door scenario's te ontwikkelen waarmee de verkoop op peil kan worden gehouden.

Hierdoor is een retailer in staat om bij de voorspelling van bijvoorbeeld een storm zijn verkoop op andere locaties te vergroten en zo zijn omzet en marges te bewaken. Dit kan door in andere gebieden ongeplande promoties te lanceren en de aanvoer van niet-primaire levensmiddelen om te leiden naar de niet-getroffen gebieden.

Noodscenario

Voor het ontwikkelen van de eerder genoemde noodscenario's is echter wel de juiste informatie nodig. Retailers moeten inzicht hebben in de werkelijke kosten en levertijden van de producten in de supply chain. Wanneer deze gegevens beschikbaar zijn, kunnen zij hun verkoopstrategie baseren op de mogelijkheden en beperkingen van de supply chain.

Deze mogelijkheden en beperkingen verschillen per bedrijf. Een grote supermarkt bijvoorbeeld, zal zijn verkoopstrategie baseren op het feit dat hij bederfelijke goederen op voorraad heeft. De supermarkt kan zijn producten dus niet ver van de originele locatie verplaatsen en moet zijn verkoopacties hierop aanpassen.

Wanneer een retailer echter over een distributiecentrum beschikt met producten die wel over lange afstanden zijn te transporteren, kan deze een noodscenario ontwikkelen met heel andere sales promoties en zijn investering optimaliseren. De retailer ondervindt zo door het beschikbaar hebben van up-to-date informatie, het gebruik van intelligente tools, en een gedegen strategie door duidelijke besluitvorming nauwelijks hinder van extreme weersomstandigheden. Dat kun je gerust een weersbestendige supply chain noemen.