

Wie een nieuw gezamenlijk distributienetwerk voor de dertien leden van Superunie opstelt, komt ongetwijfeld met een voorstel dat **minder dc's telt dan de dertig van nu**. Het is echter een brug te ver. Er wordt te veel overhoop gehaald en de investeringskosten zijn enorm.

'LOGISTIEK KAN SUPERUNIE NIET VEEL MEER WINNEN'

OPGETELD beschikken de dertien Superunie-leden over zo'n dertig distributiecentra. Daarvan zijn er minstens 25 bestemd voor rechtstreekse leveringen aan de 1800 winkels die goed zijn voor een marktaandeel van 29,7 procent. Dat is bijna evenveel als Albert Heijn, dat zijn 850 winkels bedient met een logistiek netwerk dat bestaat uit acht distributiecentra. Een snelle rekensom leidt tot de veronderstelling dat de Superunie-leden met vergaande samenwerking jaarlijks miljoenen euro's kunnen besparen.

Logistieke samenwerking binnen Superunie is een regelmatig terugkerende discussie. In januari was het nog Alberdine van Velzen van kenniscentrum Wayz, onderdeel van logistiek dienstverlener Post-Kogeko, die in Distrifood pleitte voor samenwerking in de diepvrieslogistiek. 'Superunie is een inkoopclub, maar die zou eens goed moeten nadenken over meer samenwer-

king aan de achterkant', aldus Alberdine van Velzen.

De vraag is of diepvrieslogistiek het eerste terrein is waarop Superunie-leden de handen ineen zouden moeten slaan. Alain Beerens van adviesbureau Groenewout ziet met name bij de kleinere winkelstromen meer in het gebruik van vrachtauto's met drie temperatuurzones, waarin kruidenierswaren, diepvries- en koelversproducten gelijktijdig vervoerd kunnen worden. 'Als je de diepvriesstroom daaruit haalt om die samen te voegen met andere retailers, creëer je twee verschillende stromen richting de winkels. Wij pleiten in dit soort gevallen altijd eerst voor verticale integratie, dus binnen de eigen bedrijfskolom, en dan pas voor horizontale integratie. Bovendien krijgen de winkels zelf ook het liefst maar één auto aan hun achterdeur.'

Samenwerking in het rechtstreeks beleveren van winkels ligt sowieso gevoelig. Dat is het deel van de logistieke keten waarin de verschillen tussen winkelformules het meest zichtbaar worden. Denk bijvoorbeeld aan de leverfrequentie. De ene retailer belevert zijn winkels dagelijks met een bepaalde productgroep, de ander maar drie keer in de week. Samenvoeging van dc's levert pas echt profijt op als leverfrequenties op elkaar worden afgestemd, en dat zal in de ogen van veel retailers - terecht of niet - voelen alsof het concurrerend vermogen wordt aangetast.

Drie componenten

Samenvoeging van de dc's van Superunie-leden zal ongetwijfeld leiden tot lagere logistieke kosten, maar de vraag is hoe groot die besparing zal zijn. Logistieke kosten bestaan uit drie componenten: transportkosten,



'SUPERUNIE ZOU EENS GOED MOETEN NADENKEN OVER MEER SAMENWERKING AAN DE ACHTERKANT'



FOTO: HENK RISWICK

Jan Linders opende in 2008 een splinternieuw distributiecentrum in Nieuw-Bergen. Het regionale supermarktbedrijf investeerde miljoenen in een moderne logistieke faciliteit. Het bedrijf zal dan ook niet snel bereid zijn deze op te geven voor een groot Superunie-netwerk.

voorraadkosten en kosten voor opslag en handling. De vrachtauto's richting winkels zitten doorgaans al vrij vol, zeker als kruidenierswaren, koelvers- en diepvriesproducten in één auto worden gebundeld. Samenvoeging van dc's zal dan niet opeens leiden tot een flink hogere bezettingsgraad van deze auto's en ook niet tot lagere transportkosten, omdat de gemiddelde afstand tussen dc en winkel toeneemt.

Ook het effect op de voorraadkosten is beperkt. De voorraadrisico's zijn door de meeste retailers verschoven richting leveranciers, waardoor in de dc's doorgaans maar voor een paar dagen voorraad ligt. Daarvalt niet veel meer te besparen zonder dat de beschikbaarheid van artikelen in gevaar komt.

De grootste besparingen liggen op het terrein van opslag en handling in de dc's: de heftruckchauffeurs die binnenkomende goederen in de stellingen zetten en de orderpickers die de winkelbestellingen gereed maken. Een algemene vuistregel van Groenewout leert dat samenvoeging van twee dc's leidt tot een maximale besparing van 5 tot 10 procent op operationele kosten. ➔

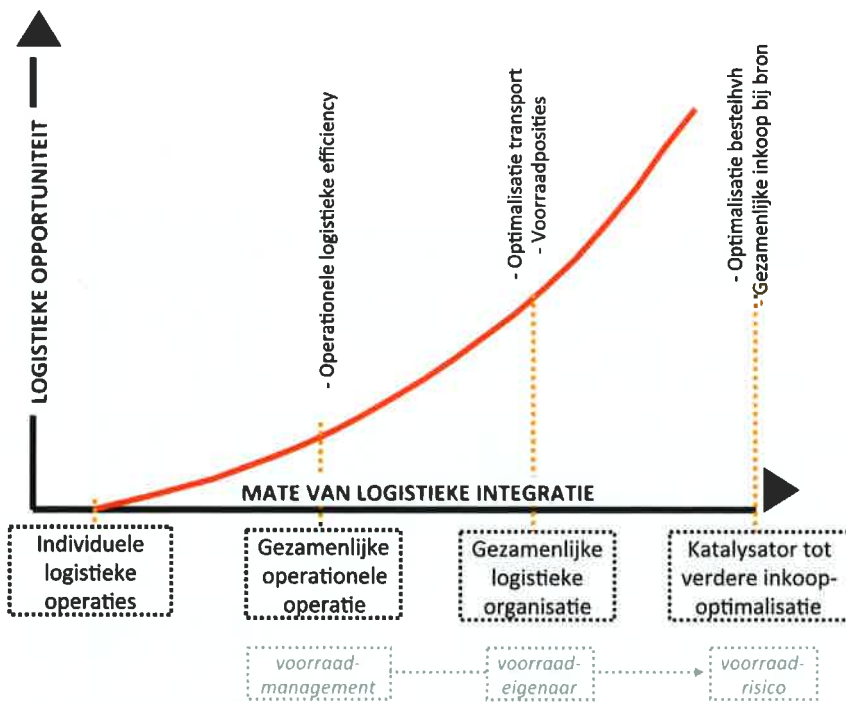
Waar liggen dan wel kansen voor samenwerking?

Er is één terrein waarop logistieke samenwerking wel op korte termijn perspectief biedt. Dat betreft de langzaamlopers, en dan met name de niet-versproducten die van verder weg komen. 'Denk aan wijn, olijfolie, rijst of ingeblikt fruit. Dat gaat vaak om vrij hoge voorraden omdat het transport duur is en de levertijden lang zijn. De meeste retailers willen deze voorraden niet in hun snelloper-dc's hebben', vertelt Beerens.

Samenwerking op dit vlak kan leiden tot beduidend lagere transport- en voorraadkosten. Als Superunie-leden

hun orders bundelen, kunnen ze misschien een hele in plaats van een halve container bestellen. En als ze al hele containers bestellen, kunnen ze misschien twee keer in plaats van één keer per maand een container laten komen. Met als gevolg dat de werkvoorraad verkleint.

Beerens: 'Samenwerking op dit vlak is een wat minder gevoelig punt, omdat het een schakel verder van de winkels verwijderd is. Wel geldt hetzelfde scenario als voor beleving van winkels. Hoe groter de mate van integratie, hoe groter de mate van integratie, hoe groter de kostenvoordelen.'



Dit model geeft aan dat bij verdere logistieke samenwerking steeds meer kansen ontstaan.

BRON: GROENEWOUT

Verse langzaamlopers en internetlogistiek

Superunie-leden praten niet graag over de mogelijkheden voor logistieke samenwerking, blijkt uit een rondje langs enkele retailers. Ze willen niets zeggen of verwijzen naar de logistieke werkgroep binnen Superunie, die echter ook niets kwijt wil.

Langzaamlopers uit verre landen is één terrein waarop logistieke samenwerking mogelijk is. Logistiek manager Paul Boswinkel van Hoogvliet noemde een jaar geleden bij GS1 verse langzaamlopers als kant-en-klaarmaaltijden of bereide aardappelproducten als een terrein waarop logistieke samenwerking mogelijk is.

Een ander terrein betreft internetlogistiek. Alleen zullen de Superunie-leden niet in staat zijn om een operatie voor de logistieke afhandeling van webwinkels op te zetten met een dichtheid die groot genoeg is om te kunnen concurreren met Albert.nl. Samenwerking is hier eenvoudiger te realiseren dan bij het beleveren van winkels. Er is immers geen bestaande infrastructuur die aangepast moet worden. Emoties spelen ook minder een rol.

Beerens: 'De precieze besparing hangt onder meer af van de exacte omvang van de bestaande en van de nieuwe operatie. Groter is echter niet altijd beter. Als een dc te groot wordt, leidt dat ook weer tot inefficiënties, omdat de interne afstanden dan te groot worden. In de meeste branches is een omvang van 20.000 tot 25.000 vierkante meter ideaal, met uitschieters tot 45.000 vierkante meter.'

Voorraden delen

De besparingsmogelijkheden hangen ook af van de mate waarin de Superunie-leden hun operaties willen integreren. Adviesbureau Groenewout schetst daarvoor een scenario met drie stappen. De eerste stap be-

treft het samenvoegen van operaties op één locatie zonder integratie van processen. De partijen delen het pand en het operationele personeel, maar in het pand heeft iedereen zijn eigen voorraden die op gescheiden locaties liggen. Bij de tweede stap neemt de logistieke staf van het dc ook de tactische functies, zoals transportplanning en voorraadbeheer, voor zijn rekening.

Partijen die de derde stap zetten, nemen het strategische besluit om hun processen volledig te integreren. Leverfrequenties worden op elkaar afgestemd, zodat de transporten richting winkels zo efficiënt mogelijk worden samengevoegd. Assortimenten worden gerationaliseerd en inkooporders worden gebundeld, zodat bij leveranciers volle vrachtauto's en containers kunnen worden besteld.

De samenwerking kan zelfs zo ver gaan dat de voorraden in de dc's volledig worden gedeeld. 'Neem echter het geval dat er nog maar één doos pindakaas op voorraad ligt en dat drie verschillende winkels een doos hebben besteld. Wie krijgt dan die doos? Samenwerking op dit niveau betekent dat op heel veel terreinen opnieuw afspraken gemaakt moeten worden', aldus Beerens.

Het is de vraag of Superunie-leden dit hele scenario willen doorlopen om hun bestaande operaties richting winkels samen te voegen. Ze moeten een heleboel overhoop halen, wat veel emoties bij de retailers en hun winkels zal losmaken. ■



FOTO: GROENEWOUT

'STEL DAT ER NOG MAAR ÉÉN DOOS PINDAKAAS LIGT. WIE KRIJGT DAN DIE DOOS?'