

Lean in dc's... weg met idiote eisen

Auteur: Jauco Martens
Contact: martens@ipl.nl
Website: www.ipl.nl

In productieomgevingen is de lean filosofie volledig geaccepteerd. Organisaties kijken nu of bij hun distributiecentra gelijkwaardige verbeteringen kunnen worden behaald. Jauco Martens van IPL Consultants roept ze op het project van buiten naar binnen aan te pakken... en start met het afschaffen van idiote logistieke eisen die in het 'systeem' zijn geslopen.

Van 1992 tot 1999 werkte ik bij twee van de (toentertijd) grootste logistiek dienstverleners. Het was erg uitdagend werk maar het was ook duidelijk dat wij 'uitvoerders' waren en weinig in de melk te brokkelen hadden als er meer tactische besluiten door de klant werden genomen.

Nu ik tien jaar later bij logistiek dienstverleners kom blijkt dat dit vaak nog steeds het geval. De klant bepaalt de kaders en de logistiek dienstverlener voert de opdrachten uit. Er zitten echter vaak logistieke eisen rond leveringen die een normaal denkend mens rood laten aanlopen. Dit gaan ze toch niet echt doen... maar ze doen het wel...

Zonder de intentie te hebben met dit overzicht volledig te zijn een aantal voorbeelden:

- **Eén artikel per pallet**

Sommige klanten willen het interne proces vergemakkelijken en vragen aan de leverancier om niet alle producten 'chaotisch' op een pallet te zetten. Omdat dit nogal lastig te vertalen is naar een eenduidige instructie wordt dit omgezet naar 'één artikel per pallet'. Ik kom regelmatig in distributiecentra waar niemand vreemd opkijkt als meerdere pallets met een hoogte minder 50 centimeter klaar staan om naar de klant verstuurd te worden. Ik ken zelfs magazijnen waar men speciale 'kabouterpalletjes' van 30 x 40 centimeter heeft geïntroduceerd om ervoor te zorgen dat lage pallets niet te veel ruimte in de vrachtwagen bezetten.

- **Maximale beladingshoogte**

Klanten hebben een bepaalde magazijninrichting en eisen dus van hun leveranciers om niet hoger aan te leveren dan een bepaalde hoogte. Zo kwam ik in een magazijn waar men een Italiaanse klant wekelijks beleverde met pallets van 140 centimeter hoog omdat de klant dit had aangegeven als maximale hoogte. Je mag je natuurlijk afvragen of het niet veel logischer was om de originele pallet van 220 centimeter pas bij de klant 'af te breken' maar de logistiek dienstverlener zag het mes aan twee kanten snijden: meer werk in zijn magazijn én meer pallets te transporteren. Wat hem betreft was dit een typisch geval van win-win. Na één belletje naar de klant bleek overigens dat de maximale hoogte 180 centimeter was. Blijkbaar had iemand de eis wat extra aangescherpt om er zeker van te zijn dat het niet mis ging.

- **Leverfrequentie**

Veel bedrijven leveren, op dagelijkse basis, zeer kleine hoeveelheden naar detaillisten. Zeker bij klanten waar 'automatisch' iedere dag de orders op basis van de informatie van het kassasysteem naar de leveranciers worden geïnterfaced, kan veel geld bespaard worden door bestellingen te consolideren naar logische leveringen. Een simpel rekenvoorbeeld: als u een klant viermaal per week beleverd met een zending van 1,0 kubieke meter kunt u per jaar zomaar 1.500 euro op transport besparen door over te schakelen naar driemaal per week beleveren. Afstemmen van een goed leverschema kan dus heel snel veel geld opleveren.

- **Naleveringen**

Indien u een breed assortiment voert, dat u levert uit voorraad, heeft u regelmatig te maken met naleveringen. Er zijn een aantal manieren om met een nalevering om te gaan. Eén optie is het om zodra u de goederen binnenkrijgt direct alle klanten het product te leveren. Echter, wellicht vindt de klant het prima om de na te leveren producten samen met zijn wekelijkse zending te krijgen.

- **Te 'korte' levertijden / tijdvensters**

Om (transport)activiteiten te kunnen optimaliseren moet je combineren. Hoe langer de maximale doorlooptijd, des te beter de combinaties. Daarnaast moet er 'ruimte' zitten in de finale levering. Als je een precies tijdsvenster krijgt waarop geleverd moet worden kan je wel het voortraject optimaliseren maar blijft de laatste stap sub-optimaal. Het moet dus duidelijk zijn of de levering gaat om aanvulling van voorraad of dat er 'echt' iemand zit te wachten op de producten. Het valt mij telkens weer op dat als ik iets in het weekend bestel bij de plaatselijke detaillist, hij trots verteld dat ik het maandagmiddag kan komen ophalen, terwijl ik daar toch echt niet om heb gevraagd en pas tijd heb op zaterdag.

Als een aantal logistieke eisen inderdaad geen waarde toevoegen wat zijn dan de drempels om ze te veranderen of het beter te doen? In de praktijk blijkt dit een veelkoppig beest. Een aantal oorzaken:

- De afspraken over de logistieke eisen worden gemaakt door afdelingen waar de uitvoerenden geen contact mee hebben, waardoor evidente missers niet gecorrigeerd worden;
- De afspraken worden gemaakt zonder goede informatie over de (financiële) gevolgen;
- De logistieke dienstverlener heeft 'baat' bij de onlogische eisen;
- De vertaling van de logistieke eisen naar het ICT-systeem is gammel.

Laat u echter niet te snel ontmoedigen door de veelheid van redenen. Een periodieke opschoning van de meest in het oog springende 'verspillingen' kan direct resultaten opleveren. Het zorgt naast de directe financiële verbetering ook voor een mogelijkheid om als verlader en logistiek dienstverlener samen een project aan te pakken.

In dit geval kan het mes dus wel degelijk aan twee kanten snijden. De klant krijgt niet minder service, u snijdt alleen in logistieke kosten die voor hem geen waarde toevoegen, en de logistiek dienstverlener kan eindelijk zijn operationele kennis inzetten en meedenken met uw proces.

En zo hebt u een goede start van het leanproject in uw distributiecentrum... want ieder leantraject begint bij het kennen van de werkelijke vraag!