

Fresh Food Logistics tackelt voedselverlies

Samenwerking en transparantie leveren winnaars op

Cruciale knelpunten bij het terugdringen van verlies van verse voeding in de logistieke keten zijn gebrek aan samenwerking en transparantie tussen voedingsbedrijven en retailers. Dit blijkt uit het Fresh Food Logistics-project van het Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL), de speerpuntcluster voor de logistiek.

Het assortiment en de standaard colligrootte vragen aandacht. Een mind shift naar meer overleg, samenwerking en datatransparantie kan leiden tot een win-win voor alle partijen. “Het collectieve onderzoeksproject Fresh Food Logistics startte in 2015, naar aanleiding van vragen uit de markt. Doel was het terugdringen van het verlies van verse producten in de logistieke keten tussen en bij voedingsbedrijven en retailers”, verduidelijkt projectleider Ludo Sys. De logistieke speerpuntcluster geeft hiermee een aanzet voor het halveren van het voedselverlies tegen 2030. In Vlaanderen gaat 116 duizend ton verloren in de distributieketen. Weggooien van voedsel staat niet alleen gelijk aan onnodige logistieke kosten, verlies aan economische waarde en ophaal- en verwerkingskosten. Ook maatschappelijk is het niet langer aanvaardbaar. Dit blijkt wel uit het groeiend aantal donaties vanuit de voedingsindustrie en retail aan sociale organisaties die voedseloverschotten herverdelen voor mensen in armoede.

Fresh Food Logistics

Centraal bij het VIL-project stonden het identificeren van knelpunten, het uitwerken en vertalen van oplossingen naar concepten voor de praktijk. Elf ondernemingen namen hieraan deel: voedingsbedrijven (Fermette, Imperial Meat Products, La Lorraine), retailers (Carrefour, Delhaize, Retail Partners (onderdeel Colruyt Group), Mestdagh), transport en logistiek bedrijven (Belgian New Fruit Wharf, Kuehne+Nagel, Special Fruit), maar ook een verzekerings-



Foto's: Colruyt Groep

bedrijf (WillisTowers Watson). Het gros van de verse voeding leveren producenten aan in een distributiecentrum (DC) van de retailer of bij diens logistieke dienstverlener. Daar worden de producten tot op winkel-niveau gesorteerd om vervolgens op transport te gaan naar betreffende retailers.

Silodenken overheerst

“Het gebrek aan ketendenken en samenwerken tussen bedrijven, leveranciers en retailers staat ook bekend als silodenken”, zegt Sys. “Point-of-sale-informatie (POS) van de winkelvloer wordt niet gedeeld met de voedingsproducent en de logistieke partner(s). De macht ligt bij de retailers, maar die snij-

Analyse derving

Voor de analyse werden de verkoopaantallen en de derving over de jaren 2016 en 2017 geselecteerd. Hieruit werden de promo's geëlimineerd, net als de artikelen die intussen zijn stopgezet. Zo bleven ongeveer 40 artikelen over waarvoor de derving werd berekend om vervolgens twee rankings op te stellen: een top 10 van de artikelen met de grootste absolute derving (stuks) en een top 10 van de artikelen met de grootste relatieve derving (percentage). Sys: “Uit de analyse bleek dat vier producten met de grootste procentuele derving ook in de top van de best verkopende producten voorkomen. Uiteraard zijn dit de producten waarop gefocust dient te worden bij de inzet van een geïntegreerde ketenaanpak.” Zowel de retailer (imago bij de consument en financieel verlies bij de winkels in eigen beheer) als de leverancier (merkimago) hebben baat bij minder verliezen in de winkel. Eens de laatste dagen houdbaarheid naderen, loopt de verkoop ook drastisch terug. De top 10 van verliesartikelen vertegenwoordigt circa 70% van het totale aantal stuks verlies en deze 10 artikelen zijn samen goed voor 34% van de verkopen.

Bron: Fresh Food Logistics, VIL, 2018



POS-informatie wordt niet altijd gedeeld in de keten.

den zich in hun eigen vlees.” Gemiddeld gaat volgens het onderzoek al gauw tussen de vijf en tien procent van de verse producten verloren in de retail.

Elk bedrijf, zowel aan de kant van de toeleveranciers als aan die van de retailers, maakt zijn eigen voorspelling van de toekomstige marktvraag, verduidelijkt de projectleider.

“Het voorspellen van de vraag gebeurt doorgaans op drie niveaus in de keten zonder veel onderling overleg, waardoor er ook driemaal een risico op verlies (of tekorten) ontstaat, namelijk in het winkelpunt, bij de centrale aankoopdienst van de retailer die de bestellingen plaatst bij de leverancier en bij de leverancier zelf.” Elk bedrijf in de keten creëert

over de nauwkeurigheid. Feit is dat de software rekening moet houden met tal van parameters. Dat gaat van historische verkoopgegevens en verwachte zakencijfers, eigen promoties van het bedrijf en concurrenten, tot aan seizoeneffecten en weersomstandigheden zoals de onverwacht (erg) warme periode van afgelopen zomer.

Assortiment breidt uit

Het aantal Stock Keeping Units (SKU's) stijgt volgens het VIL jaarlijks tussen de 5 en 10%. Sys: “Dit brengt heel wat extra verlies met zich mee voor met name de retailer. Hoe breder het assortiment, hoe moeilijker het beheer en hoe groter het risico op

verlies. Er kunnen tien varianten bestaan van hetzelfde product die alle met dezelfde verzendeenheid aangeleverd worden, maar die niet allemaal even vlot

‘Vijftig procent minder voedselverlies tegen 2030’

nu zijn eigen forecasting op basis van beperkte marktgegevens, wat leidt tot een optelsom van foutenmarges.

Forecasting software

Sys: “Het gebruik van gespecialiseerde forecasting-software kan voor een betere matching zorgen tussen de vraag en de bestellingen of productie.” De producenten en retailers die deelnamen aan het Fresh Food Logistics-project uitten echter hun zorgen

verkoop. Dit verhoogt het risico op derving extra. Er worden *slow movers* ofwel traag lopende producten gecreëerd die rekrumte opeisen, maar weinig verkopen genereren.” Een mogelijke oplossing is meer overleg en samenwerking tussen leverancier/producent en retailer bij de introductie van nieuwe artikelen.

Dat is meteen het moment om goed na te denken over de verzendeenheden.

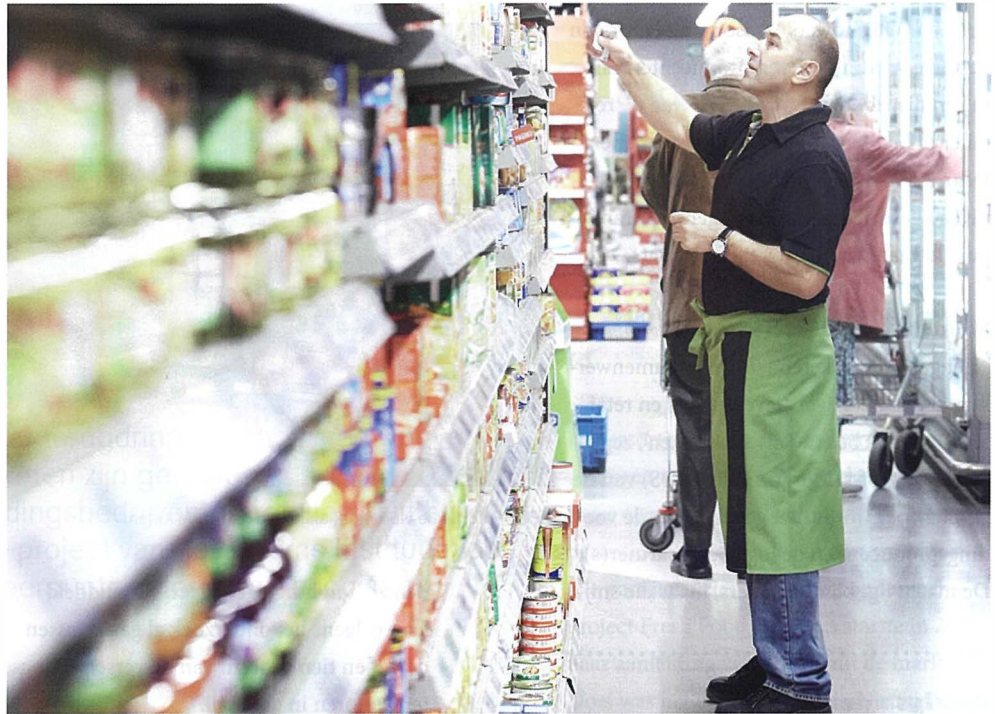
Een optie is ook het rationaliseren en

evalueren van het assortiment. Zo kan drie maanden na de introductie een evaluatie worden gemaakt om te zien of het nieuwe product al dan niet iets toevoegt. Een andere mogelijkheid voor de retailer is de *cut the tail*-aanpak: vooraleer een nieuw product geïntroduceerd mag worden, moet een ander (minder goed verkopend) product het gamma verlaten.

In het rapport Fresh Food Logistics wordt ook een herziening voorgesteld van de rol van de Category Manager bij de retailer: "Diens verantwoordelijkheid moet de ganse keten bestrijken van begin tot eind, niet alleen aankoop, zodat de gevolgen van foute keuzes in het assortiment voor hem duidelijk zijn en ontmoedigd worden."

Standaard colligrootte?

De standaard colligrootte is de voornaamste oorzaak van derving in de logistieke keten van Imperial Meat Products en



Uitbreiding van het assortiment verhoogt het risico op derving.

Retail Partners Colruyt Group. Als onderdeel van Fresh Food Logistics analyseerden de samenwerkingspartners hun logistieke keten van kookworst op het vlak van derving in alle openheid (zie kader Analyse derving).

"Uit de analyse bleek dat de voornaamste oorzaak van verliezen ligt bij de colligrootte, die gelijk is voor alle winkels", zegt Sys. "Zowel grote als kleine winkels bestellen dezelfde minimumhoeveelheid, wat voor de kleinere winkels vaak meer is dan wat zij binnen de houdbaarheidsperiode kunnen verkopen." Het vinden van een oplossing hiervoor vergt inspanningen van beide kanten, merkt de projectleider op. "De fabrikant zou verschillende formaten secundaire verpakkingen moeten gebruiken, afgestemd op optimale leveringsgrootte voor een individuele winkel. In het distributiecentrum moet *piece picking* geïntroduceerd worden, zodat winkels per stuk kunnen bestellen." Hij merkt hierbij op dat Retail Partners Colruyt Group, toen nog bekend als Spar Retail, in het verleden met *piece picking* werkte. "De kostprijs hiervan ligt hoger en de vraag is dan ook of alle winkels hiervoor extra willen betalen."

Acht oplossingsrichtingen

Als onderdeel van het project definieerden de elf deelnemende bedrijven acht oplossingsrichtingen waar ze allemaal achter staan:

1. Secundaire verpakkingen standaardiseren: betere beladingsgraad transport en lager risico op schade bij transport en behandeling;
2. Introductie van rolkarren - kosten/batenanalyse: vlotter laden en lossen, lager risico op beschadiging kwetsbare producten, versus problematiek beheer en retour rolkarren;
3. Assortiment rationaliseren en evalueren: hogere voorraadrotatie en lagere voorraadkosten door *cut the tail* (vooraleer een nieuw product mag geïntroduceerd worden, moet een minder goed verkopend product het gamma verlaten, red.) en monitoring van de introductie van nieuwe producten;
4. Geavanceerde forecasting tool: minder derving en betere service door een betere matching tussen verkoop en productie (leverancier/producent) en tussen aankoop en verkoop (groothandel en retail);
5. Geoptimaliseerde forecasting door delen van data, overleg en transparantie: verdere optimalisering op ketenniveau door een grotere transparantie tussen productie/aankoop/verkoop (bedrijfsoverstijgend);
6. Vendor Management Inventory: betere aansturing van productie en optimalisering van transportbewegingen door leveranciersbeheer van voorraden op depot- of winkelniveau;
7. Verzendeenheden vastleggen en evalueren: meer overleg met betrekking tot verzendeenheden. Extern tussen leverancier en retailer, intern bij retail (aankoop / logistiek / winkelpunt);
8. Ketendenken (intern): herdenken van Key Performance Indicators (KPI's) in functie van crossdepartementeel samenwerken op meerdere niveaus (aankoop versus logistiek) om conflicterende belangen uit te sluiten.