



## De transparantie voorbij

Toen ik ging afstuderen in de richting van logistiek zei de betreffende hoogleraar: “Blijkbaar hebben we het nog niet goed gedaan want we zijn nog steeds nodig!”. En ook wij proberen al weer enige tijd de logistiek van verse producten beter in de vingers te krijgen. Veel producten laten nog steeds hoge dervingscijfers zien, het spook out-of-stock is nog steeds niet uitgebannen en aan de andere kant zijn de distributiekosten nog steeds niet laag genoeg. Dit terwijl er toch vele systemen opgetuigd zijn om hier iets aan te doen. Waar schort het aan? In de verslogistiek hebben we te maken met een breed scala aan onzekerheden. Denk bijvoorbeeld aan de onvoorspelbare consumentenvraag, of de wisselende kwaliteit van aangevoerde producten. 36% van de consumenten beslist in de supermarkt welke groente er vandaag wordt gekocht, en 21% zegt af te gaan op de kwaliteit van de producten. Als we de zaken goed bekijken is het aantal onzekerheden enorm. Tijdstippen, hoeveelheden, de kwaliteit, ze blijken vaak erg onzeker en moeilijk voorspelbaar. Een natuurlijke reactie op deze onzekerheden is het aanleggen van ‘veiligheidsbuffers’. Denk hierbij aan het iets meer bestellen dan je eigenlijk nodig hebt, om maar geen leeg schap te hebben. Of aan het aanleggen van een veiligheidsvoorraad in het distributiecentrum, voor het geval de vraag opeens stijgt. Of het hebben van een overcapaciteit aan vrachtwagens. Probleem is dat deze buffers geld kosten. Het aanhouden van voorraden kost al gauw 20% van de waarde van de voorraad. Maar ook een overcapaciteit kost geld. Zelfs het aanhouden van een ruime levertijd kost geld, omdat het geld dan later binnenkomt. Verbeteringen in de verslogistiek richten zich dan ook vaak op het verminderen van deze buffers: het afbouwen van voorraden, het verkleinen van levertijden, het afbouwen van overcapaciteit. De gedachte hierbij is dat hetzelfde serviceniveau geleverd kan worden tegen minder kosten, of dat een hogere service geleverd kan worden bij gelijkblijvende kosten. Maar we hebben gezien dat deze buffers er niet zomaar zijn. Ze zijn een reactie op bestaande onzekerheden in de logistieke keten. Hoe kunnen we deze geldverslindende buffers dan verminderen? Door het opheffen van de onzekerheden. Transparantie!

Management informatiesystemen, kwaliteitsgerichte tracking & tracing systemen, vraagprognoses etc. schieten als paddestoelen uit de grond. Nu wil ik niet beweren dat dergelijke systemen geen waarde hebben. Ze reduceren wel degelijk de onzekerheid waardoor betere beslissingen genomen kunnen worden. Echter, het is een illusie om te denken dat bij volledige transparantie alle problemen opgelost zijn. Het is een illusie om te denken dat we de keten aan touwtjes kunnen vasthouden en kunnen laten functioneren zoals wij dat willen. Hoe kan dat?

Laten we een vergelijking met het weer maken. Het weer is maar ongeveer vier dagen vooruit met enige betrouwbaarheid voorspelbaar. Zelfs met alle high-tech meetapparatuur om de actuele condities in onze atmosfeer in kaart te brengen hebben we geen flauw benul van het weer van volgende week. Een andere vergelijking is die met het spoor. Ondanks een nauwkeurig spoorboekje en geavanceerde waarschuwingssystemen zijn kleine en grote vertragingen elk jaar weer voorpaginanieuws. En zo is het ook met logistieke ketens. Een keten kan nog zo strak gepland en georganiseerd zijn, niet alle onzekerheden zijn uit te bannen. We zullen bijvoorbeeld altijd een biologische variatie in de productkwaliteit van verse producten houden, waardoor uitval zal ontstaan. De consumentenvraag zal altijd grillig blijven, waardoor out-of-stock zal blijven bestaan.

Onze voorspellingen worden wel steeds beter door allerlei informatiesystemen, maar er blijft altijd een onzekerheid bestaan. Dit zullen we moeten accepteren. En vervolgens komt er een niet uit te bannen spook uit de kast van ‘kleine ongelukken, grote gevolgen’. Dit zien we in het weer waar een kleine depressie binnen een paar dagen tot een orkaan kan uitgroeien. Dit zien we op het spoor waar een sein storing het treinverkeer in een complete regio kan platleggen. En dit zien we in logistieke ketens. Zelfs aangemoedigd door de schaalvergroting van de laatste jaren bij de retailer, maar ook bij de toeleveranciers, leiden verstoringen van het logistieke proces op één plek in het distributienetwerk snel tot verstoringen op veel anderen plaatsen in het netwerk. Als een olievlek breidt de verstoring zich uit. Het feit dat een vrachtwagen net buiten het tijdsvenster aankomt bij het distributiecentrum om te lossen, kan out-of-stock in honderd winkels tot gevolg hebben. En out-of-stock in honderd winkels kan het verlies van duizend klanten tot gevolg hebben. Dergelijke gevolgen vanwege die ene vrachtwagen die vijf minuten te laat is, daar kan geen transparantie tegenop.