

3. Vandaag Voor Morgen

C. Dik Albert Heijn bv

Inleiding

Albert Heijn bv is met circa 670 supermarkten de grootste kruidenier van Nederland. Albert Heijn maakt deel uit van Koninklijke Ahold N.V., een internationale supermarkt onderneming met, verspreid over Europa en de Verenigde Staten, winkelketens met in totaal 3.000 vestigingen en een omzet van f 36,5 miljard. Daarnaast is de onderneming in Zuidoost-Azie en Latijns Amerika actief.

Albert Heijn richt zich op de verkoop van levensmiddelen en een beperkt assortiment non-food artikelen aan de consument. De verkoop van producten gebeurt via de supermarkten. Tevens doet Albert Heijn ervaring op met het aan huis bezorgen van boodschappen. Deze activiteit is ondergebracht bij de AH thuiservice.

De klant staat centraal

De jaren negentig

Bij Albert Heijn wordt voortdurend onderzoek gedaan naar de **steeds veranderende wensen van de klant**. Een en dezelfde klant blijkt op verschillende momenten een **steeds wisselend koopgedrag** te vertonen. Het ene moment kiest hij voor snel, makkelijk, eenvoudig en goedkoop en het moment daarop precies het tegenovergestelde. De verschillende aankopen op verschillende momenten wil de klant toch onder één dak kunnen doen. Het assortiment van een supermarkt zal steeds nauwkeuriger moeten beantwoorden aan de wensen van veeleisende klanten. Daar probeert Albert Heijn in haar winkels aan tegemoet te komen.

Service

Keus heeft de AH-klant genoeg. Een grotere AH-supermarkt heeft al snel een aanbod van zo'n 18.000 verschillende artikelen uit binnen- en buitenland. Niet alleen het produktaanbod is voortdurend in ontwikkeling. Ook de winkel zelf gaat met zijn tijd en de wensen van de klant mee. De AH-supermarkten bieden daarom in toenemende mate zichtbare service aan de klant. In een groeiend aantal AH-vestigingen treft de klant ook een foto- en filmservice, medicijn- verkoop, stomerij en schoenreparatie. Service die het winkelen er voor de klant leuker en gemakkelijker op maken.

Vernieuwend

Albert Heijn is constant op zoek naar nieuwe vormen van dienstverlening. Zo kan in een aantal supermarkten de klant zijn boodschappen direct zelf scannen en vervolgens een kassabon laten uitdraaien. Bij de kassa aangekomen is de klant aanmerkelijk minder tijd kwijt omdat er alleen nog moet worden afgerekend. Ook de dag- en nachtautomaat is extra service aan de consument. 24 Uur per dag biedt de automaat een uitgebreid assortiment dagelijkse boodschappen “uit de muur”. Verschillende supermarkten hebben vanwege lokale omstandigheden een service opgezet voor de bezorging van de boodschappen aan huis.

Aansluitend bij maatschappelijke ontwikkelingen en de mogelijkheden die de wet biedt voor ruimere openingstijden, heeft AH besloten de openstelling van 8.00 tot 20.00 uur deel te laten uitmaken van de formule van Albert Heijn. Wanneer dat wenselijk is kunnen deze tijden worden aangepast aan de wensen van de lokale klant. Openingstijden op maat dus.

Dicht bij de klant

De supermarkten van Albert Heijn variëren in grootte van 300 tot ruim 3.500 m². De lokatie van de supermarkt en de wensen van de plaatselijke bewoners zijn onder meer bepalend voor de omvang van de winkel en voor het aantal verschillende artikelen dat verkrijgbaar is.

Zo komt de consument uiteenlopende AH- supermarkten tegen: de kleine buurtwinkel, de stadswinkel waar sprake is van volledige zelfbediening, maar ook de supermarkt in het academisch ziekenhuis in Groningen en de luxe winkel met complete versbereide maaltijden in een welgestelde regio. Daarnaast is een samenwerkingsverband gestart voor de exploitatie van shops bij Shell-stations.

Vandaag Voor Morgen

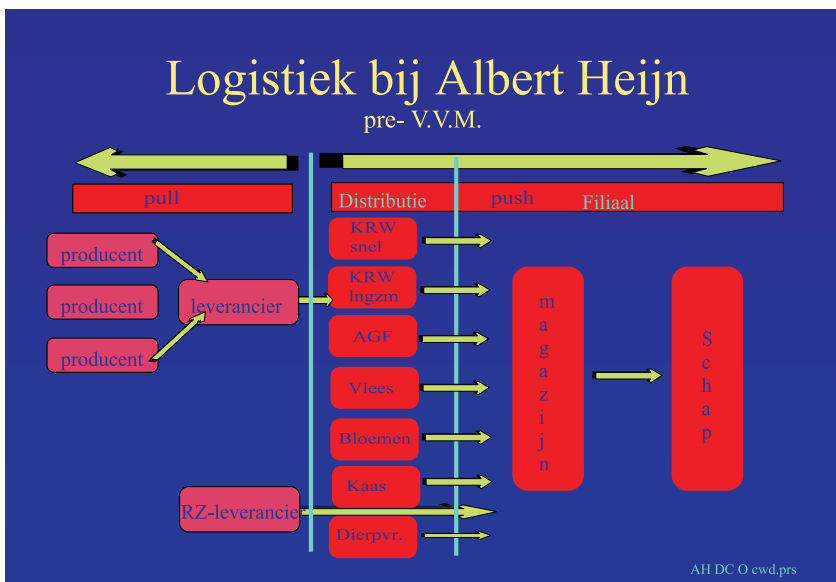
Uit bovenstaande blijkt overduidelijk dat Albert Heijn de klant als uitgangspunt neemt. **De vraag van de klant is bepalend** voor wat er in de winkel wordt aangeboden, op welk moment en in welke hoeveelheden. **De klant van vandaag is echter zeer wisselend** in zijn wensen. Zijn gedrag verschilt van dag tot dag, van moment tot moment. Vandaag een kant-en-klare maaltijd, gemakkelijk en snel te bereiden. Morgen weer uitgebreid, compleet met wijn en nagerecht.

Om er voor te zorgen dat de klant kan rekenen op de juiste producten, die op het juiste moment en op de juiste plaats worden aangeboden is Albert Heijn overgestapt op een compleet nieuw logistiek concept: Vandaag Voor Morgen.

Vertretpunt Logistiek bij Albert Heijn

Voor de implementatie van Vandaag Voor Morgen (hierna VVM) werden de winkels vanuit 15 verschillende distributie punten rechtstreeks bevoorraadt. Daarnaast was er nog een aantal leveranciers welke direct aan de winkels uitleverde. De distributie was onderverdeeld in zeven hoofdstromen:

Stroom	Distributie punt
Kruidenierswaren artikelen met een hoge omloopsnelheid	3 regionale DC's
Kruidenierswaren artikelen met een lage omloopsnelheid	1 landelijk DC
Aardappelen, Groente en Fruit leveranciers	4 verscentra
Vlees	3 centrale slagerijen
Bloemen	1 bloemencentrale
Kaas	1 kaascentrale
Diepvries	3 diepvries depots



Figuur 3.1: Logistieke Keten vóór VVM

Al deze stromen kende verschillende leadtimes (het moment tussen bestellen en afleveren), met onder andere als gevolg dat het besteltraject onoverzichtelijk was en er in een aantal gevallen maar twee keer per week kon worden besteld.

Door de logistieke processen te versnellen en te versimpelen kon beter op de klanten wensen worden gereageerd. Albert Heijn heeft bij de logistieke inrichting gekozen voor een oplossing op twee fronten:

1. Een vernieuwde distributie infrastructuur
2. Een geheel nieuw logistiek concept (Vandaag Voor Morgen)

Vernieuwde distributie infrastructuur

Om het aantal verschillende afleveringen bij het filiaal te beperken werkt Albert Heijn na de implementatie van VVM met een composite distributie structuur. Waar in het verleden de achterdeur van het filiaal werd bezocht door vele vrachtwagens die elk hun eigen produkten kwamen afleveren, kent VVM slechts twee stromen: een vrachtwagen voor de gekoelde en een voor de ongekoelde produkten.

Voor beide stromen geldt dat een vestiging op zijn minst 1 aflevering per dag en zes dagen per week ontvangt.



Figuur 3.2: Distributie Infrastructuur

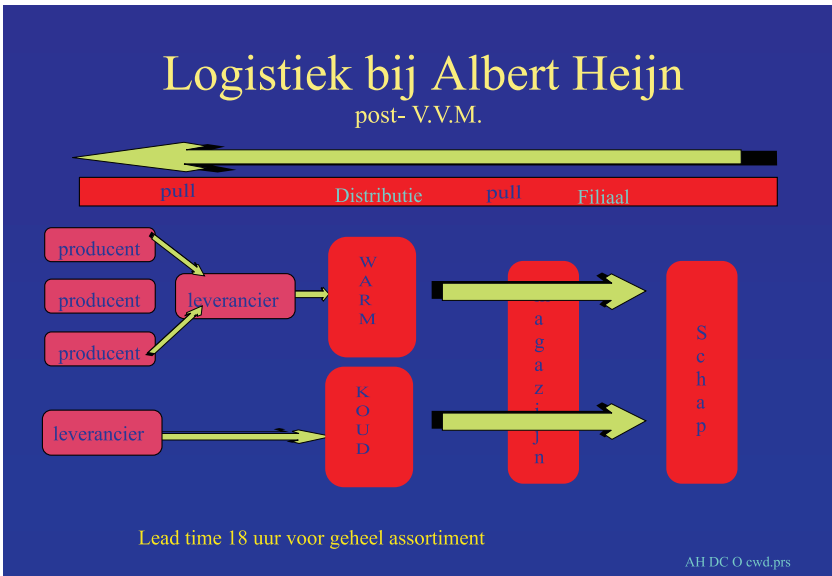
Het modern composite distributie centrum bestaat uit drie min of meer zelfstandig opererende delen. Het regionale distributiecentrum, de verscentrale en het retourcentrum, verbonden door een geïntegreerde infrastructuur.

De verscentrale levert alle gekoelde producten. Het regionale distributiecentrum is verantwoordelijk voor de distributie van alle kruidenierswaren en non-food artikelen met een hoge omloopsnelheid. Het landelijk distributie centrum in Geldermalsen levert de langzaam lopende artikelen eerst aan de regionale distributiecentra. Vandaar uit worden de winkels bevoorrad. Composite distributiecentra zijn te vinden in Zaandam, Tilburg, Zwolle en, sinds maart 1998 in Pijnacker.

Vandaag voor Morgen

Vertrekpunt voor VVM is de scanningskassa. Daar wordt de actuele wens van de klant duidelijk. De scanningskassa legt die vast, vergaart de verkoopgegevens en zendt deze door zodat er een nieuwe bestelling kan worden opgemaakt. Met behulp van **moderne informatietechnologie** wordt deze bestelling doorgezet naar de verschillende distributiepunten en in toenemende mate direct naar de leveranciers. De gehele bestelling wordt na het moment van bestellen binnen 18 uur bij de winkel afgeleverd.

Na VVM ziet de logistieke keten er als volgt uit:



Figuur 3.3: Logistieke keten ná VVM

De klant aan het stuur

Door deze systematiek zijn hoogfrequente, snelle leveringen mogelijk. De rollen zijn daarmee in feite omgedraaid. Vroeger werden de winkels op grond van het voorspelbare consumentengedrag bevoorraad. Maar de tijd dat er op woensdag gehakt werd gegeten en op vrijdag vis ligt achter ons. De klant is onvoorspelbaar geworden. Binnen VVM bepaalt daarom de actuele vraag van de klant wat er de volgende dag bij de achterdeur van de winkel wordt afgeleverd.

Het gaat er daarbij om de juiste hoeveelheid op het juiste moment aan te leveren. Niet te vroeg want dat leidt tot opslagproblemen en niet te laat want dat levert direct lege schappen op. Een bijkomend voordeel hiervan voor de winkels is dat magazijnruimte kan worden opgegeven ten gunste van verkoopoppervlak. De winkel kan zo een breder assortiment gaan voeren. Dure vierkante meters in winkelgebieden kunnen zo rendabeler worden ingezet. Als afgeleide van deze ontwikkeling neemt ook de gemiddelde voorraad binnen de logistieke keten af. De hoofdtaak van de distributiecentra verschuift van de voorraadfunctie naar de verdeelfunctie. Het houden van voorraden wordt stroomopwaarts in de logistieke keten gelegd.

Samenwerking met leveranciers

Daarnaast wordt het verkooppatroon aan een aantal leveranciers direct doorgegeven. Ook deze “co-maker” leveranciers kunnen zo optimaal inspringen op de klantenvraag. Dit is een belangrijk uitgangspunt van VVM: de leveranciers worden direct op de totale logistieke keten aangesloten. Ook zij zullen in staat moeten zijn om van batch geïntendeerde processen om te schakelen naar een flowproductie.

Voor de co-maker leveranciers geldt dat zij met de door de AH vestigingen verstrekte scanningskassa gegevens hun eigen produktie kunnen afstemmen op de klanten vraag. Ook bij de leveranciers kan onnodige voorraad vorming op deze wijze worden voorkomen.

Afleveren volgens spoorboekje: op tijd

Het aflevertijdstip wordt aan de winkels op 15 minuten nauwkeurig aangegeven.

Afhankelijk van de omzet en het aantal beschikbare meters in de vestiging wordt een tweede of eventueel derde levering per filiaal per dag vastgesteld.

De vastgestelde afleveringen vinden gedurende de week altijd op dezelfde tijdstippen plaats, hierdoor wordt de aansturing van het logistieke proces een stuk eenduidiger.

Door de hoogfrequente aanvoer blijven de hoeveelheden hanteerbaar, namelijk precies voldoende tot de volgende aflevering. De winkel kan snel worden gevuld zodat de medewerkers meer tijd aan de klant kunnen besteden.