

## Goedgekeurd Door Nestlé Operations & Nestlé Corporate

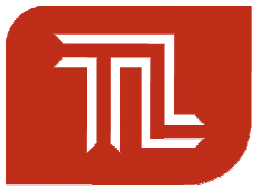
### Nieuw Evenwicht Voor Nestlé's Bevoorradingketen

Nestlé is het grootste bedrijf van Zwitserland en het werd door Henri Nestlé opgericht in 1867. Vandaag wordt de waarde ervan geschat op meer dan 87 miljard euro en het is tevens het grootste voedingsbedrijf ter wereld. Het stelt wereldwijd meer dan 253.000 mensen tewerk in de productie van meer dan 15.000 verschillende producten. Het maakt een aantal van de meest gekende internationale FMCG voedings- en drankmerken ter wereld en brengt ze op de markt. Nescafé, KitKat, Quality Street, Buitoni, Cheerios en Shredded Wheat zijn hier maar enkele van. Total Logistics heeft Nestlé UK gedurende meer dan acht jaar geholpen bij het beheer van zijn bevoorradingketen.

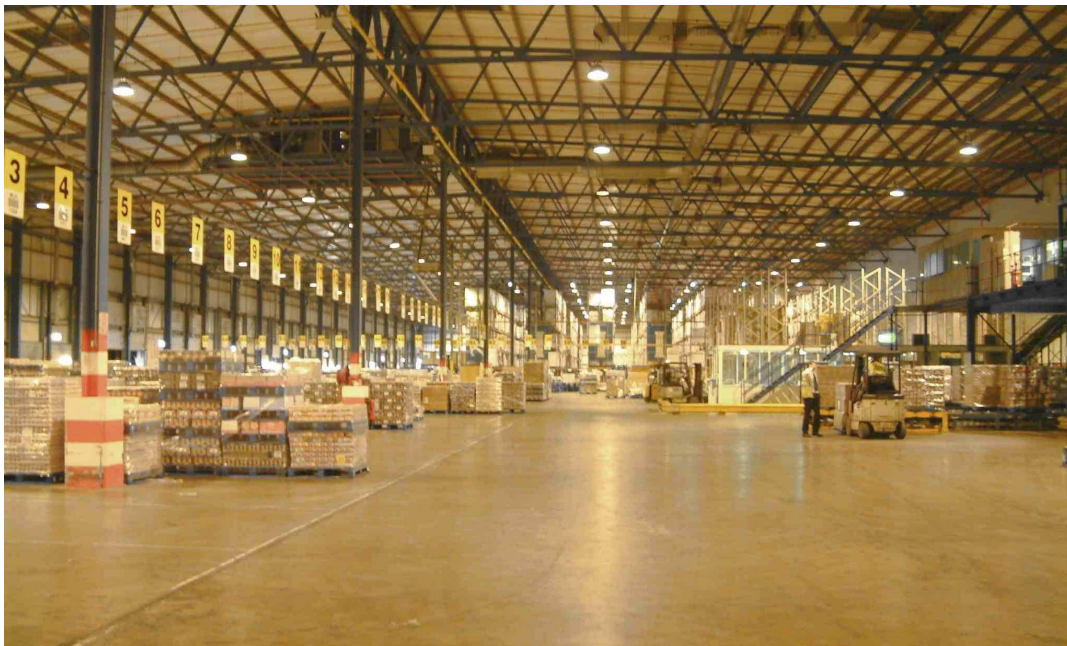


Nestlé's offices in York

Ervoor zorgen dat de juiste goederen bij de juiste afnemers, groot- en kleinhandelaars in het VK geraken is een enorme logistieke uitdaging, die wordt gedragen door de twee grootste distributiehubs van Nestlé in York en Bardonia in Leicestershire. Toen Nestlé UK besliste om in 2002 een groot deel van zijn levensmiddelenbedrijf te verkopen aan Premier Foods, dat merken omvat als Branston Pickle, Sunpat, Sarsons Vinegar en Rowntree Jellies, kreeg het te maken met twee problemen tegelijk: dat van te weinig intensief enerzijds en te intensief gebruik anderzijds bij de twee belangrijkste distributiehubs. Total Logistics werd aangesteld om de mogelijkheden te onderzoeken en de strategische oplossing uit te tekenen – genaamd 'Project Shirt' – om nieuw evenwicht te brengen in de bevoorradingketen van Nestlé in het VK.



Terwijl de vestiging van Nestlé in York intern wordt beheerd, wordt de vestiging van Bardon, die 139.000 m<sup>2</sup> groot is, voor Nestlé beheerd door TDG, één van de grootste aanbieders van oplossingen voor bevoorradingsketens van het VK met 8000 werknemers en een vloot die 1600 voertuigen telt. York beheert de snoepafdeling van Nestlé en Bardon concentreert zich op de andere producten van Nestlé. Dit was in principe het Voedings- en Drankenassortiment waar TDG leveringen organiseerde voor Nestlé van de Schotse Highlands tot de Kanaaleilanden - plus alle plaatsen daartussen die een netwerk gebruiken van acht overlaadcentra over het hele land.



Bardon Marshalling Bay

## Ingrijpende Bedrijfsverandering

De vestigingsplaats in York werd reeds te intensief gebruikt voor de snoepafdeling van het bedrijf en de voedingsproducten van Nestlé waren goed voor een groot deel van de volumes die via Bardon kwamen. Dit betekende onvermijdelijk dat de verkoop van de voedingsafdeling van het bedrijf aan Premier Foods het tegenovergestelde probleem zou veroorzaken voor de vestiging in Bardon: dat ze te weinig intensief gebruikt zou worden.

Bardon weerspiegelt grotendeels de werking in York wat betreft het minimumproces voor de opslag van inkomende goederen; opslag van producten en zonering; high-bay management; low-bay management; orderverwerking; kistenpicking op basis van RDT; en laad-/rangeerproces. Bardon is echter een grotere vestigingsplaats, met 14 onbemande kranen, 57.000 High-Bay palletplaatsen op gangpaden met 14 niveaus, 6.000 palletplaatsen in de Manual Bay, 20 pickingtrucks en een hele reeks andere trucks.





Het feit dat er capaciteit over was, bood een gelegenheid om te beoordelen hoe klanten werden bediend en dit was de belangrijkste reden waarom de hulp van Total Logistics werd ingeroepen om de bevoorradingsketen van Nestlé te hertekenen. Maar er waren nog andere redenen: ook risicomangement kwam aan bod. Nestlé vond het niet meer passend om hele productvoorraden te bewaren onder één dak en er diende een oplossing te worden gezocht voor de strategische opslag en distributie van belangrijke productlijnen – zoals koffie of het immens populaire KitKat – die hen zou beschermen, zonder echter toegevingen te doen op het vlak van efficiëntie qua toegankelijkheid en leveringen. Nestlé had bovendien nog een andere doelstelling voor ogen: de oprichting van één enkele klantendienst in York.

Ook bestond er een duidelijke noodzaak om een antwoord te geven op de invloed van de Arbeidstijdenrichtlijn van de EU: De reistijd voor vrachtwagens die leveren vanuit York naar het zuiden van Engeland is lang. Zonder alternatieve oplossing die de leveringstijden beperkte, zou het naleven van de Richtlijn bijna zeker bijkomende kosten hebben betekend.

## **De Bevoorradingsketen Hertekend**

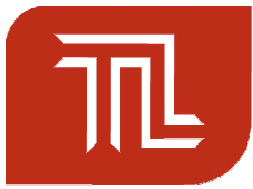
Ian Hill is directeur van bevoorradingsdiensten en eBusiness bij Nestlé: “De verkoop van onze Afdeling Voedingswaren bood de ideale gelegenheid om een veel groter niveau van flexibiliteit en ontvankelijkheid in te bouwen in ons nationaal logistiek netwerk. We hebben uitgebreid de tijd genomen om naar onze klanten te luisteren en zij wilden regelmatigere leveringen zien, maar met een minder groot volume – ze wilden dus veel meer JIT-leveringen zien.

“We hadden al jarenlang met succes samengewerkt met Total Logistics en hun aanpak van de strategische thema’s voor ons bedrijf maakte dat zij de beste keuze waren om de opties voor ons in kaart te brengen”, voegde hij hieraan toe.

Volgens de initiële studie moesten de productstromen van de overblijvende productassortimenten worden opgericht en moest de kostprijs voor alternatieve opslag- en transportopties worden vormgegeven. Eén van de overwogen opties bestond erin de gevolgen van het feit dat de afdeling voedingsmiddelen te weinig intensief werd gebruikt, te verlichten door het bestaande netwerk van twee productspecifieke nationale distributiecentra te herconfigureren naar twee regionale distributiecentra – waarbij elk van de twee zouden instaan voor het volledige productengamma. Op die manier zouden de leveringen van de snoepwaren dan versmelten met die van andere voedings- en drankproducten.

Total Logistics ontwierp de juiste veranderingsstrategie en voerde dan een meer gedetailleerde analyse uit van deze optie en van de operationele implicaties van een verbeterde diensverlening aan de klanten van Nestlé.





## Omschakeling Naar Samengestelde Palletisering

Zoals Hill zegt: “De secundaire analyse gaf ons duidelijke opties vanwaar we gecombineerde leveringen konden doen en omvatte ook de juiste methodes voor het inzetten van voorraden in York en Bardon. Ze gaven snel een beeld van de veranderingen die dienden te worden doorgevoerd voor de magazijnen en voor het transportsysteem om verbeteringen te garanderen op het vlak van klantendienst, geoptimaliseerd gebruik van magazijnen, snellere responstijden, gecombineerde bestellingen en een meteen voorhanden mogelijkheid om regelmatig te leveren.”

Zodra Total Logistics en het interne team van Hill het juiste model hadden uitgewerkt, kon men aan de slag om dit ook toe te passen. De hubs van York en Bardon moesten over de grenzen van systemen, mensen, processen en transport heen dichterbij elkaar worden gebracht. Hiervoor was een precieze samenwerking nodig tussen Nestlé, TDG in Bardon en het betrof tevens het magazijnbeheersysteem AUTOSTORE, dat alle productbewegingen op beide sites bijhoudt. Dit alles moest perfect kunnen worden ingepast in het enterprise resource planning (ERP) systeem van Nestlé, dat zich in het hoofdkwartier van het bedrijf in Croydon bevindt, en de nieuwe bevoorradingsketen moest werkzaam zijn binnen de parameters van de productie van Nestlé in het VK.

Nestlé realiseert met zijn grote productiecentra in York, Halifax, Castleford, Fawdon, Tutbury, Hayes en Dalston ongeveer 70 procent van de vraag binnen het VK van centra in het VK en de overige schommelende 30 procent komen van overzee of worden opnieuw ingevoerd na de export voor nabehandeling.

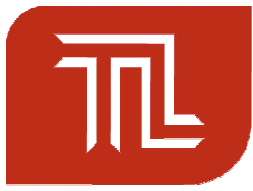
## Een Voelbaar Voordeel

In de loop van 2003 werden de nodige wijzigingen doorgevoerd aan magazijnconfiguraties, ondersteuningssystemen en processen, en de eerste gecombineerde leveringen startten in september 2003. De volledige uitloop van de herziene bevoorradingsketen van het grote en diverse klantenbestand voor groot- en kleinhandel werd succesvol geïmplementeerd in de loop van de daarop volgende maanden en in de loop van 2004 en heeft veel belangrijke voordelen opgeleverd voor het bedrijf, zowel voor Nestlé als voor zijn klanten.

Hill neemt de draad terug op: “Met de hulp van Total Logistics zijn we er voor het eerst in geslaagd om gecombineerde palletladingen voor het hele VK te verwerken, waarbij we snoepgoed en drank combineerden via twee vloten en twee distributiehubs. We zijn erin geslaagd onze prijsbasis te bewaren en regelmatig kleinere leveringsvolumes toe te passen, zonder de prijs te verhogen.

“De klanten reageerden hier zeer positief op: zij krijgen nu een betere service die automatisch meer flexibiliteit biedt en we zijn erin geslaagd onze vloot te verkleinen, wat positieve gevolgen heeft voor het





# TOTAL LOGISTICS

the complete supply chain consultancy

milieu. We hebben in York één klantencentrum gevestigd, precies zoals we wilden, en daar hebben we het beheer van onze volledige dagelijkse operationele planning gecentraliseerd. De laadtijden zijn korter, we verwerken meer orders, en we beheren nu een bevoorradingsketen met orders 7 dagen per week en leveringen 24 uur per dag en 7 dagen per week. Belangrijk is ook dat we de bepalingen van de Arbeidstijdenrichtlijn van de EU hebben kunnen invoeren zonder onze klanten bijkomende kosten te moeten aanrekenen”, zegt Hill tot slot.

