

L'ORÉAL

Hoe filières ontstaan en hoe ze gereduceerd kunnen worden

Problems in all different shapes

Auteur: J. Lindenhovius
Bacheloropdracht
Opleiding: Technische Bedrijfskunde
Universiteit Twente
Examinator: dr. P.C. Schuur
Begeleider L'Oréal: ir. S. Romkes

Colofon

In opdracht van:

L'Oréal Benelux
Scorpius 1
2132 LR Hoofddorp
Nederland
+31235499368

Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede
Nederland
+31534899111

Begeleiding:

Ir. S. Romkes
SROMKES@nl.loreal.nl

Dr. P.C. Schuur
p.c.schuur@utwente.nl

Auteur

J. Lindenhovius
Universiteit Twente
Faculteit: Management en Bestuur
Opleiding: Technische Bedrijfskunde
Dijkstraat 4
3551 SB Utrecht
06 1716 3431
j.lindenhovius@student.utwente.nl

Managementsamenvatting

In dit onderzoek is een antwoord verkregen op de volgende vraag: **Hoe inzicht te krijgen in het ontstaan en de omvang van filières en hoe ze te reduceren?**

Filières zijn verschillende vormen waarin producten kunnen voorkomen. Elk product heeft in ieder geval één filière, namelijk de gangbare vorm van dat product (deze filière bevat onder andere welke EAN-codes het product heeft en met hoeveel producten ze per doos verpakt zitten). Naast producten met één filière zijn er ook producten met twee of meer filières. Vaak betekent het in dit soort gevallen dat één filière de vorm heeft waarop de klanten bestellen en de fabrieken leveren, terwijl de andere (of andere twee) 'stilstaan'. Met stilstaan wordt bedoeld dat deze producten één keer in het distributiecentrum worden geplaatst en daar nooit meer van hun plaats komen. Naast het feit dat deze filières plek in het distributiecentrum innemen gaan ze ook met veel onnodige kosten en ontevreden klanten gepaard. De onnodige kosten worden gemaakt doordat het distributiecentrum niet in het beheer van L'Oréal is. De filières zorgen of aan de ene kant voor het overschrijden van het gereserveerde aantal palletplaatsen of aan de andere kant zou L'Oréal het met minder palletplaatsen af kunnen. De ontevreden klanten komen vooral doordat er in sommige gevallen een bestelling niet geleverd kan worden terwijl de producten dan wel in een andere filière, aanwezig zijn.

Soditra is de eigenaar van het distributiecentrum en werkt met een ander ERP-systeem dan het ERP-systeem van L'Oréal. Als gevolg hiervan communiceren beide systemen niet goed met elkaar. Het probleem dat hierdoor ontstaat, is dat het voor L'Oréal niet duidelijk is hoeveel filières er zijn en waarom ze zijn aangemaakt. Met de realisatie van deze opdracht is het mogelijk geworden om de filières (en de redenen van ontstaan) inzichtelijk te krijgen.

Om de problemen van het hebben van filières op te kunnen lossen is er aan de hand van de Excel sheet die dagelijks vanuit het distributiecentrum naar L'Oréal wordt gestuurd een analyse gemaakt. Uit deze analyse komt naar voren dat L'Oréal over ongeveer 4100 filières beschikt, waarvan er 250 onnodig zijn. Dit betekent dat het aantal palletplaatsen met meer dan 250 plaatsen gereduceerd kan worden. De reden dat er meer palletplaatsen dan filières gereduceerd kan worden is omdat, er 'stilstaande' filières bekend zijn die meer dan één palletplaats innemen. Naast het inzichtelijk maken van de huidige filières geeft de analyse ook aan wanneer er een nieuwe filière is aangemaakt. Hierdoor is het voor L'Oréal mogelijk om adequaat te kunnen reageren op nieuw gecreëerde filières.

Met een tweede analyse zijn de redenen van het ontstaan van filières inzichtelijk gemaakt. Aan de hand van deze analyse zijn er verschillende scenario's opgesteld hoe de filières het beste opgeruimd kunnen worden. Één van de scenario's is bijvoorbeeld dat de filière gemarkeerd wordt dat hij alleen via de detaillijn verstuurd kan worden. Dit is mogelijk in de gevallen dat het product ten eerste via de detaillijn verkocht wordt en ten tweede de informatie van de kleinere verpakking wel klopt. Met deze analyse kan er per filière bepaald worden welke handeling het voordeligst is om hem op te kunnen ruimen. Als laatste is het met de analyses mogelijk gemaakt om iedereen van de logistieke afdeling bewust te maken van het bestaan en het ontstaan van filières. Dit inzicht heeft ertoe geleid dat het ontstaan van filières is gereduceerd. Waar er in augustus nog 18 nieuwe filières waren gecreëerd zijn dat er in september nog maar drie en in oktober is er geen nieuwe filière meer gecreëerd.

Als conclusie van dit onderzoek mag gesteld worden dat er met het opruimen van overbodige filières een besparing van +/-5000 euro per maand gerealiseerd kan worden. Deze besparing is gebaseerd op het verminderen van het aantal palletplaatsen bij de externe partij Soditra. Naast het reduceren van de kosten zou de klanttevredenheid ook verbeterd kunnen worden doordat nu alle producten die op voorraad liggen ook daadwerkelijk geleverd kunnen worden.

Voorwoord

Na drie maanden van onderzoek liggen hier de resultaten van dit onderzoek, uitgevoerd bij het hoofdkantoor van L'Oréal Nederland in Hoofddorp, voor u. Deze opdracht is de eindopdracht voor de bachelorfase van de studie 'Technische Bedrijfskunde' aan de Universiteit Twente.

In dit onderzoek is gekeken naar een methode voor het in kaart brengen van filières. Het doel van het onderzoek was doormiddel van het inzichtelijk maken van filières, deze in de toekomst te kunnen voorkomen en de huidige filières te kunnen reduceren.

Ik wil via deze weg een aantal mensen bedanken die mij geholpen hebben bij dit onderzoek. Allereerst mijn begeleider bij L'Oréal, Sjoerd Romkes, voor alle goede adviezen, het doorvragen en het enthousiasme waarmee je dit project hebt begeleid. Ook alle andere medewerkers van de logistieke afdeling *Customer Product Division* bedank ik graag voor hun hulp en het beantwoorden van al mijn vragen. Ook bedank ik graag Peter Schuur, mijn begeleider vanuit de Universiteit Twente voor zijn opbouwende kritiek, feedback en suggesties.

Ik heb met veel plezier bij L'Oréal gewerkt en heb mij breder ontwikkeld dan alleen het onderwerp van mijn onderzoek. Ik hoop dat u met evenveel plezier mijn rapport zult lezen!

Jeroen Lindenhovius

Oktober, 2012

Inhoudsopgave

Colofon	2
Managementsamenvatting	3
Voorwoord	4
Figuren en tabellen.....	7
Lijst met afkortingen	7
1. Inleiding	Error! Bookmark not defined.
1.1 Aanleiding.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Leeswijzer	Error! Bookmark not defined.
2. Probleemidentificatie	Error! Bookmark not defined.
2.1 Beschrijving van het probleem	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 De filières.....	Error! Bookmark not defined.
2.2 Doelstelling.....	Error! Bookmark not defined.
2.3 Probleemstelling en deelvragen.....	Error! Bookmark not defined.
3. L'Oréal	Error! Bookmark not defined.
3.1 Geschiedenis van L'Oréal	Error! Bookmark not defined.
3.2 L'Oréal wereldwijd	Error! Bookmark not defined.
3.3 L'Oréal BNL.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.1 Supply chain Consumer Product Division (CPD).....	Error! Bookmark not defined.
3.3.2 Missie(L'Oréal International).....	Error! Bookmark not defined.
3.3.3 Visie	Error! Bookmark not defined.
3.3.4 Doelstellingen.....	Error! Bookmark not defined.
3.4 Goederen –en informatiestromen	Error! Bookmark not defined.
3.4.1 Goederenstromen	Error! Bookmark not defined.
3.4.2 Informatiestromen	Error! Bookmark not defined.
4. Filières	Error! Bookmark not defined.
4.1 Wat zijn filières?	Error! Bookmark not defined.
4.2 Wat zijn de redenen voor het ontstaan van filières?	Error! Bookmark not defined.
4.2.1 De inhoud verschilt.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.2 De palletisatie en/of afmetingen verschillen	Error! Bookmark not defined.
4.2.3 De informatie verschilt	Error! Bookmark not defined.
4.3 Wat zijn de gevolgen van filières?.....	Error! Bookmark not defined.
4.4 Beschrijving van de gewenste situatie	Error! Bookmark not defined.
5. Analyses en oplossingen.....	Error! Bookmark not defined.
5.1 Aanpak verkeerde fabriekscodes.....	Error! Bookmark not defined.
5.2 Verdere analyse.....	Error! Bookmark not defined.

5.2.1	De inhoud verschilt.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.2	De palletisatie en/of afmetingen verschillen	Error! Bookmark not defined.
5.2.3	De informatie verschilt	Error! Bookmark not defined.
5.2.4	Kan het product via de detaillijn?.....	Error! Bookmark not defined.
5.3	Oplossingen	Error! Bookmark not defined.
5.3.1	Oplossing voor de detaillijn	Error! Bookmark not defined.
5.3.2	Corrigerende oplossingen	Error! Bookmark not defined.
5.3.3	Vernietigende oplossingen.....	Error! Bookmark not defined.
5.4	Alle oplossingen.....	Error! Bookmark not defined.
6.	Resultaten.....	Error! Bookmark not defined.
6.1	Methode om bestaande en nieuwe filièrès inzichtelijk te maken	Error! Bookmark not defined.
6.2	Methode om filièrès op te ruimen en minder filièrès te creëren	Error! Bookmark not defined.
6.3	<i>Roadmap</i>	Error! Bookmark not defined.
7.	Conclusie en aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.
7.1	Conclusies	Error! Bookmark not defined.
7.2	Aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.
	Referenties	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 1	Introductiegesprekken	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 2	Filière Excel - sheet.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 3	Alle 128 combinaties met bijbehorende oplossing	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 4	Grafieken	Error! Bookmark not defined.

Figuren en tabellen

Figuur 1: Omzet percentages per divisie (bron: Intern L'Oréal Nederland B.V.) **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 2: Organogram Supply Chain CPD BNL..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 3: Organogram Procurement CPD..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 4: Goederenstromen **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 5: Informatiestromen **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 6: Palletisatie binnen SAP voor "L'Oréal make-up Color Riche Caresse" **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 7: Verschillende afmetingen **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 8: Palletisatie. **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 9: Fabriekscode **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 10: Inhoud **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 11: Filières met hetzelfde artikelnummer..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 12: Afmetingen..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 13: EAN-code electr/SAP SPCB..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 14: EAN-code electr/SAP PCB..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 15: Draaitabel van de creatie datum..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 16: Draaitabel voor oplossingen filières..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 17: Output van de draaitabel **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 18: Overzicht van de geplande taken..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 19: Schematische weergave van de planning **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 20: Totaal aantal onnodige filières..... **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 21: Aantal artikelnummer met 2 filières **Error! Bookmark not defined.**

Figuur 22: Aantal artikelnummers met 3 filières..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 1: Leeswijzer **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 2: Verschillende divisies..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3: Corrigerende oplossingen..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4: Legenda van alle kolommen in de ontvangen Excel file..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 5: 128 combinaties met oplossing..... **Error! Bookmark not defined.**

Lijst met afkortingen

DC	Distributiecentrum
SAP	<i>Systeme, Anwendungen und Produkte</i>
BNL	België en Nederland
PPD	<i>Professional Product Division</i>
LPD	<i>Luxury Product Division</i>
CPD	<i>Consumer Product Division</i>
ACD	<i>Active Cosmetics Division</i>
BPI	<i>Base Produit International</i>
PDM	<i>Product Data Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EAN	<i>European Article Numbering</i>
PCB	<i>Par ComBien</i>
SPCB	<i>Sous Par ComBien</i>

-----De inhoud van dit verslag is vertrouwelijk-----