

Nationale Loterij stapt over op centrale distributiestructuur

WINST in service

Om de service aan de 5.500 verkooppunten te optimaliseren, besloot de Nationale Loterij haar distributiestructuur grondig te herzien. Zowel de customer service als de magazijnactiviteiten werden gecentraliseerd, met als doel een betere kijk te krijgen op de voorraad in de verkooppunten. Tegelijk krijgen de medewerkers in de regionale kantoren op die manier ook de kans om zich sterker toe te leggen op de verkoopactiviteiten. Voor het studiewerk ging de Nationale Loterij te rade bij S&V Management Consultants, voor de software-ondersteuning in het magazijn tekende De Clercq Solutions.

De commerciële activiteiten van de Nationale Loterij kunnen opgesplitst worden in twee businessunits: de online spelen (zoals Lotto en Keno) en de instant spelen (krasbiljetten zoals Win for Life, Presto en andere).

De producten waarvoor bij de Nationale Loterij ook fysieke distributie vereist is, kunnen opgesplitst worden in drie categorieën: de krasbiljetten, de verbruiksgoederen (bijvoorbeeld de Lotto- en Euro Millions-formulieren voor de online business) en publicitair materiaal (onder andere stickers en affiches voor zowel de online als de instant business). Het Total Supply Chain Project, zoals het project intern bij de Nationale Loterij heet, heeft betrekking op de krasspelen, de verbruiksgoederen en het publicitair materiaal.

De krasloten worden hoofdzakelijk in Canada geproduceerd en komen toe in het centrale distributiecentrum van de Nationale Loterij in Jette, in gemiddelde batches van 1 miljoen. Voor de heel populaire spelen zoals Win for

Life zijn dat zelfs batches van 5 miljoen. Tot voor kort werden de loten vervolgens verdeeld naar acht regionale distributiecentra, waar eveneens een voorraad van instant producten en verbruiksgoederen werd aangehouden. Van daaruit werden ze dan geleverd aan de in totaal 5.500 verkooppunten.

Service omhoog

Om de verkooppunten sneller te kunnen bedienen, om het aantal stock-outs te reduceren en om de medewerkers in de regionale distributiecentra te ontlasten van logistieke activiteiten, wilde de Nationale Loterij afstappen van haar traditionele manier van werken.

Ann Houben, senior logistics manager, Nationale Loterij: "We hielden de voorraad in de winkels bij op het niveau van volle pakjes krasloten. Gemiddeld hadden we vroeger tussen de 5% en 20% stockniveaus onder het target. Dat wil dus zeggen dat toch heel wat winkels van een aantal spelen geen volledig pakje loten meer op voorraad hadden. Om dat in de toekomst te vermijden wilden we de customer



Wanneer de logistieke medewerkers de loten afleveren in de verkooppunten, wordt de unieke barcode op de doos gescand. Zo wordt de voorraad overgeboekt van het centrale magazijn naar het verkooppunt en verandert de status van de loten van 'in transit' naar 'verkoopbaar'.

service activiteiten centraliseren, om zo een betere controle te krijgen en sneller te kunnen leveren."

De Nationale Loterij werkt voor de instant producten volgens een push systeem. Op basis van de huidige voorraad in de winkels en historische verkoopgegevens, berekent ze zelf hoeveel nieuwe loten de winkels moeten ontvangen. De verkooppunten worden om de veertien dagen voorzien van een lading nieuwe krasloten.

Luc Forceville, associated partner S&V Management Consultants: "De berekening van de te leveren hoeveelheden gebeurde in de regionale kantoren. Dat gebeurde echter niet op een uniforme manier: een aantal kantoren deed dat in Excel, andere in Access en nog andere in een aparte tool, die Depos heet. Op maandag werden alle gegevens verzameld, de berekeningen werden gemaakt en de daarop volgende dagen werden de pakjes klaargemaakt en geleverd. In een aantal kantoren was het zelfs zo dat de berekeningen in week 1 werden gemaakt, en de pakjes pas in de loop van de volgende week werden geleverd. Dat betekent dan dat sommige verkooppunten leveringen ontvingen op basis van gegevens die twee weken oud waren."

Centraal rekenen

Om korter op de bal te kunnen spelen, werd beslist om die activiteiten te centraliseren. De winkels worden nog steeds om de veertien dagen beleverd maar de reactietijd is ingekort tot maximum drie dagen.

L. Forceville: "Op basis van de datadownload op maandagnacht, gebeuren op maandagochtend de berekeningen. Van zodra de cijfers goedgekeurd en vrijgegeven worden voor picking, kan de ordervoorbereiding beginnen, zodat de producten maandagavond klaar staan om te vertrekken. Elke dag worden gemiddeld 750 orders gepickt, van tussen de twee en tien orderlijnen. Dinsdag is een transportdag, behalve voor de regio Brussel want het regionale kantoor voor die regio valt samen met het centrale distributiecentrum. Op dinsdagmiddag is alles beschikbaar in de regionale distributiecentra, zodat de logistieke medewerkers van de Nationale loterij, die instaan voor de fijnmazige distributie naar de winkelpunten, wanneer ze terug zijn van

hun ronde van dinsdag, de producten kunnen oppikken voor de ronde van woensdag. Op die manier zit er tussen de berekeningen en de levering aan het winkelpunt niet meer dan drie dagen."

Binnen de nieuwe manier van werken werden ook bijkomende mogelijkheden gecreëerd voor de winkeliers om zelf orders te plaatsen. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van het bestaande netwerk van terminals waarmee ook de Lotto-formulieren en de krasloten gevalideerd worden. Verbruiksgoederen bijvoorbeeld kunnen de verkooppunten voortaan zelf bestellen via deze terminals. Vroeger had de logistieke medewerker een beperkte voorraad van alle verbruiksgoederen in zijn wagen, en kon de winkelier vragen wat hij nodig had op het moment dat de loten geleverd werden. Daarnaast kan de winkelier ook nog altijd bellen naar de customer service afdeling om een specifiek order voor een van de drie productgroepen te plaatsen. In geval van nood – stel dat een consument de volledige voorraad Win for Life loten in een verkooppunt opkoopt – kunnen ook rush orders geplaatst worden, die sneller dan binnen de drie dagen geleverd worden.

Naar regionale cross-dock platforms

De nieuwe manier van orders berekenen en plaatsen vertaalt zich uiteraard ook in een nieuwe manier van werken in het centrale magazijn in Jette. Voortaan vertrekken er vanuit Jette geen pallets met krasloten meer naar de regionale distributiecentra, waar de detailpicking vroeger gebeurde. De orders worden op winkelpuntniveau voorbereid in het centrale magazijn zodat de regionale distributiecentra enkel nog dienst doen als cross-dock platform. Het behoud van de regionale distributiecentra zelf stond nooit ter discussie.

L. Forceville: "Ook de lay-out van het centrale magazijn moest worden aangepast aan de nieuwe distributiestructuur. De drive-in stellingen werden vervangen door individueel toegankelijke palletrekken en alle pallets en locaties werden van een barcode voorzien, zodat afgestapt kon worden van het papiergestuurde pickingproces."

De ordervoorbereiding in de regionale distributiecentra gebeurde eveneens op basis van

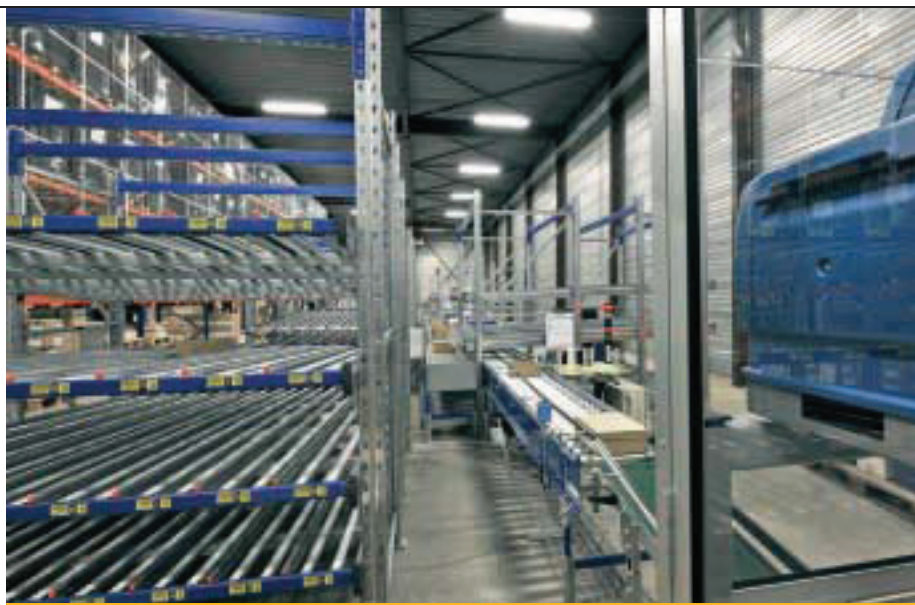
papieren pickinglijsten. Het systeem berekende hoeveel pakjes van welke spelen aan een winkelpunt geleverd moesten worden. Het was dan aan de medewerkers om per verkooppunt de pakjes met de door het systeem opgegeven paknummers (serienummers) te gaan zoeken en in een plastic zak te verzamelen. Voortaan verloopt dat proces als volgt. Voor de ordervoorbereiding van de krasloten op winkelpuntniveau werd het magazijn uitgerust met een automatische installatie van Newtec Alvey. De verzenddozen worden automatisch op een conveyor geplaatst en krijgen een shippinglabel met barcode opgekleefd, met daarop het te volgen traject. Vervolgens worden ze uitgesluisd naar een van de drie pickstations, waar een operator ze vult met behulp van een pick-to-light systeem en ze daarna weer op de conveyor duwt zodat ze hun traject verder kunnen zetten naar het packstation.

L. Forceville: "De pickstations zijn U-vormige stations met aan de drie zijden doorrollende stellingen waar de operator toegang heeft tot een honderdtal referenties. In het packstation worden de dozen gecontroleerd en alle pakken met krasloten gescand. Tegelijk wordt een uniek paknummer aan een specifiek verkooppunt gelinkt. Op die manier hoeven de medewerkers dus niet langer op zoek te gaan naar de pakjes met de juiste nummers, die het systeem vooraf had toegewezen aan een verkooppunt. De nummers worden pas in het packstation toegewezen aan het verkooppunt. Na de controle in het packstation worden de dozen verzegeld en klaar voor verzending op pallets geplaatst."

Tot slot werd ook de picking van de verbruiksgoederen herbekeken. Op basis van de orders die de winkels via hun terminal plaatsen, worden labels gecreëerd voor de picking op doosniveau in de palletstellingen. Alle dozen voor een bepaalde sector worden op een pallet verzameld (pick-to-label principe) en samen met de pallets met krasloten klaargezet voor verzending.

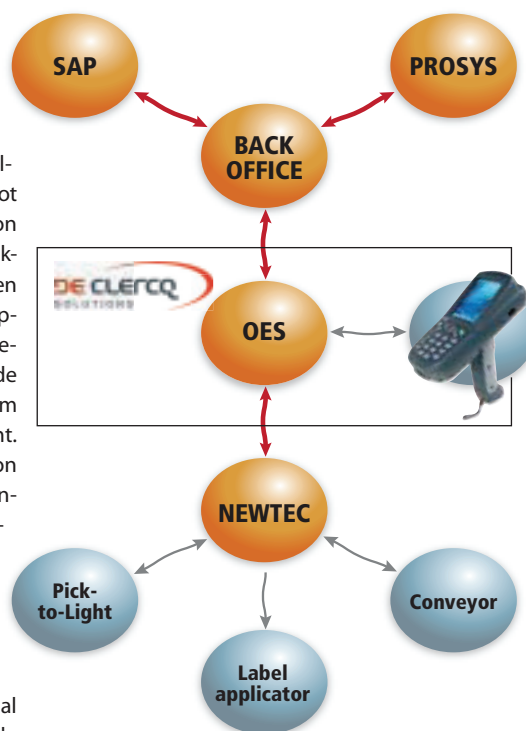
Veiliger transport

Het transport tussen het centrale en de regionale distributiecentra wordt uitbesteed. Voor de levering aan de verkooppunten heeft de



Voor de ordervoorbereiding van de krasloten op winkelpuntniveau werd het magazijn uitgerust met een automatische installatie van Newtec Alvey. De dozen worden automatisch op een conveyor geplaatst en krijgen een label met een barcode opgekleefd. Vervolgens worden ze uitgesluisd naar een van de drie pickstations, waar een operator ze vult met behulp van een pick-to-light systeem.

IT-infrastructuur van de Nationale Loterij



Nationale Loterij eigen logistieke medewerkers in dienst. Vanuit de regionale kantoren worden elke dag drie tot vier 'melkrondes' gereden, met gemiddeld tussen de dertig en de veertig leveradressen.

Wanneer de logistieke medewerkers de loten afleveren op de verkooppunten, wordt de unieke barcode op de doos gescand op de

terminal in de winkel. Zo wordt automatisch gecontroleerd of de juiste doos op het juiste verkooppunt geleverd werd en wordt meteen ook de voorraad overgeboekt van het centrale magazijn naar het verkooppunt. Tot slot, en dat is ook nieuw, wordt de status van de krasloten gewijzigd van 'in transit' naar 'verkoopbaar'.

L. Forceville: "Veiligheid was eveneens een belangrijke reden waarom de Nationale Loterij haar distributiestructuur wilde aanpassen. Vroeger werden de loten met een verzegeld transport aan de regionale distributiecentra geleverd, waarna ze in transparante verpakking naar de verkooppunten vertrokken, in een status waarin ze al verzilverbaar waren. Vandaag worden de loten vervoerd in anonieme ondoorzichtige verpakking, met een status 'in transit', zodat ze nog niet gevalideerd kunnen worden tot op het moment van levering in het verkooppunt."

De logistieke medewerker doet zijn uitlevering aan de hand van een distributielijst. Daarop staat per 'melkronde' vermeld welke verkooppunten die dag beleverd moeten worden, alsook hoeveel dozen uit de pick-to-light stations en hoeveel dozen uit de palletstellingen komen. Zo kunnen ze in een oogopslag controleren met hoeveel dozen ze het verkooppunt moeten binnen stappen. Verder staan op dat formulier ook instructies met betrekking tot de retours van spelen die end-of-game zijn of van lay-out veranderen. Tot slot vermeldt het formulier indien nodig ook bijzondere informatie over de verkooppunten en kunnen de logistieke medewerkers er ook vragen of opmerkingen van de winkeliers op noteren. Daarnaast

krijgt de winkelier een levernota met een overzicht van de geleverde producten.

A. Houben: "De handtekening die de winkelier vroeger moest zetten voor ontvangst van de loten gebeurt vandaag ook al elektronisch via de scanning op de terminal in de winkel. Daardoor verdwijnt ook een stuk administratie, met name het klasseren en bijhouden van leveringsbewijzen."

IT-kluif

Uiteraard kan een dergelijke omschakeling niet slagen zonder de gepaste IT-ondersteuning. Geen eenvoudige klus, gezien het groot aantal betrokken systemen. Een eerste in het rijtje is Prosys, het interne IT-systeem van de Nationale Loterij dat instaat voor het beheer en de opvolging van alle loten, en daarmee miljoenen tickets op individueel serienummer traceert. Daarnaast beheert SAP voornamelijk het hele procurement-to-pay proces en staat het OES (Order Execution System) enerzijds in voor het warehouse management en anderzijds voor het order creation and consolidation (OCC) proces. Aan het WMS zijn bovendien ook nog de RF-scanners en de automatische installatie van Newtec Alvey gekoppeld. Al die systemen zijn met mekaar verbonden, en gaan ook allemaal over een centraal sturend systeem, dat intern de backoffice genoemd wordt. Figuur 1 schetst een beeld van de IT-architectuur.

Voor de ordercreatie en -consolidatie ontwikkelde DCS, na studiewerk van S&V, een applicatie op maat van de Nationale Loterij. Voor alles wat volgt op het OCC werd het standaard WMS-pakket van DSC ingeschakeld. Het studiewerk ging van start in de zomer van 2008. Tussen januari en mei 2009 werkte DCS aan het softwareluik. Volgens het projectplan werd er, na de nodige testen en voorbereidingen, in september 2009 gestart met het eerste luik van de oplossing (WMS zonder OCC). In januari 2010 ging vervolgens het volledige systeem live.

Christoph Vanthuyne, consultancy manager bij DCS: "Het OCC luik zorgt er voor dat de orders via de verschillende kanalen, hetzij het ERP-systeem, hetzij de manuele orders via de terminals, geconsolideerd worden zodat het systeem de automatische berekeningen kan doen. Een belangrijke volgende stap was om op basis van die gegevens, samen met de voorraadgegevens, te komen tot een duidelijke weergave van het ordermanagement, zowel naar leverdatum als naar leveradres. Daarna volgt dan het WMS-luik, waarin rekening moest worden gehouden met enerzijds de pick-to-light, per verkooppunt, in de pickcellen en anderzijds de pick-to-label van volle dozen verbruiksgoederen, per sector, in het palletgedeelte van het magazijn. Tot slot volgen dan nog de packstations (scanning), het klaarzetten van de goede-

ren en het afdrukken van de distributielijst en levernota. De verschillende pickingstrategieën vormden, samen met de visuele weergave van de orders en de consolidatie van de verschillende bronnen, de grootste aandachtspunten binnen het project. Ondanks de verschillende externe leveranciers die bij het project betrokken waren, want behalve SAP, Prosys en Newtec Alvey is er ook nog de backoffice applicatie van de Nationale Loterij die vanuit de hoofdzetel in Brussel beheerd wordt, zijn we er toch goed in geslaagd om alles mooi op mekaar af te stemmen."

De praktijk

Nu het eerste regionale distributiecentrum overgeschakeld is op de nieuwe manier van werken, kunnen ook de zeven andere volgen. Om de twee maand zal de voorraad van een volgend regionaal distributiecentrum overgeheveld worden naar het centrale magazijn. Tijdens de eerste drie maanden na de omschakeling wordt wel nog wat voorraad decentraal aangehouden.

L. Forceville: "Dat doen we voor de rush orders. Als er plots in een bepaalde winkel iemand de hele voorraad van een spel opkoopt, moet die winkelier nog dezelfde dag herbevoorraad kunnen worden. Dat kunnen we niet vanuit het centrale distributiecentrum. We kunnen wel een virtueel rush order ingeven in het systeem, maar de uitlevering gebeurt dan vanuit het regionale kantoor."

Hoewel momenteel nog maar enkel het regionale kantoor voor Brussel is overgeschakeld op de nieuwe manier van werken, heeft de Nationale Loterij toch al gepolst naar de tevredenheid van de betrokken winkels. "En dat ziet er goed uit. We hebben heel veel positieve reacties gekregen. De winkeliers zijn tevreden dat de loten nu in anonieme dozen geleverd worden, dat ze een duidelijke levernota ontvangen en dat ze nu ook rechtstreeks op de terminals een order kunnen plaatsen. Maar tegelijk wijzen ze ons ook op een aantal verbeterpunten. Bijvoorbeeld het openen van de dozen dat niet zo vlot gaat. Uit die reacties willen we lessen trekken voor de omschakeling van de volgende regionale distributiecentra", besluit Ann Houben.

BDV



Het projectteam: (vlnr) Sabine De Smet (Nationale Loterij), Christoph Vanthuyne (DCS), Luc Forceville (S&V), Ann Houben (Nationale Loterij), Olivier Vincent (Nationale Loterij), Isabelle Ryckaert (S&V), Karolien Desimpel (S&V) en Isabelle Debongnie (niet op foto).