

Thema Transport en logistiek  
Tekst Drs. Huub van Hout RA CIA  
Drs. Margot Hovestad RO  
Beeld NFP Photography



A photograph of a long aisle in a Picnic supermarket. The aisle is lined with tall, red metal shelving units on the right side, which are filled with various grocery items like cans and boxes. A person in a red shirt is walking away from the camera in the distance. A red sign with the word 'PICNIC' in white is hanging from the ceiling. The floor has yellow and white lines. The lighting is bright and even.

PIC  
NIC

# Picnic: *online supermarkt of IT-bedrijf?*

Online supermarkt Picnic is een jong bedrijf met veel kenmerken van een startup. *Audit Magazine* interviewde supply chain director Wybe-Jan Bleeker over het managen en beheersen van de sterke groei en over hoe logisch het is dat een Picnic (nog) geen internal auditfunctie heeft.

### Wat doet Picnic?

“Laat ik beginnen met de ontwikkeling van supermarkten. Vanaf begin 1900 had je de kruidenier en de melkboer die beiden hun klanten goed kenden. Vanaf 1960 ontstond de zelfbedieningssupermarkt als vervanging van de kruidenier. Deze ontwikkelde zich verder naar concepten waarbij klanten uiteindelijk zelf boodschappen scannen en via contactloos betalen zonder tussenkomst van een kassier weer naar buiten lopen. De melkboer werd vervangen door de SRV-man die vervolgens, door met name zijn prijs en beperkte assortiment, weer uit het straatbeeld is verdwenen.

Met Picnic introduceren we opnieuw het concept van de melkboer – we komen dagelijks op een vast tijdstip bezorgen – maar leveren een breed supermarktassortiment. Het concept van Picnic onderscheidt zich in de markt door de dagelijkse boodschappen tegen de laagste prijs gratis thuis te bezorgen door middel van een gebruiksvriendelijke app. Picnic is in mei 2015 gestart met één fulfilment center (FC) of distributiecentrum in Nijkerk. Vervolgens zijn FC's geopend in Utrecht, Diemen en Eindhoven. Recentelijk zijn we actief in Duitsland om te zien of het concept te exporteren is naar andere landen. Inmiddels levert Picnic in circa vijftig steden en had het na twee jaar al 100 miljoen euro omzet. Er werken op dit moment ruim tweeduizend mensen.”

### Hoe werkt het proces in hoofdlijnen?

“Concurrenten werken met leveranciers die leveren aan distributiecentra die op hun beurt weer de supermarkt bevoorraden waar klanten hun boodschappen doen. Wij snijden de supermarkt eruit en bezorgen rechtstreeks aan huis. Een klant kan tot 10 uur 's avonds bestellen voor next day delivery en dat zeven dagen per week. Zodra de bestelling is geplaatst, kan de klant een tijdslot selecteren waarop we de volgende dag leveren. Klanten in hetzelfde postcodegebied hebben hetzelfde bezorgvenster. Direct na 10 uur 's avonds sturen we de bestellingen van versproducten als groente en brood naar de leveranciers. Vervolgens wordt berekend hoeveel kratten nodig zijn voor de ongekoelede, gekoelede en diepvriesproducten. Hierna wordt de optimale leverroute berekend en wordt het tijdslot voor de klanten teruggebracht naar 20 minuten, wat ook aan de klant wordt gecommuniceerd.

De volgende ochtend vanaf 6 uur vindt de ontvangst van de versproducten plaats en worden de orders 'gepikt' en de kratten in de vrachtwagens gezet. Dit is een handmatig proces, door software ondersteund.

De vrachtwagens rijden vanaf 11 uur 's ochtends naar verschillende 'hubs' waar de kratten worden overgezet in de kenmerkende zelf ontworpen electric Picnic vehicles (EPV), die vervolgens de boodschappen bij de klant afleveren. Op het moment dat de EPV gaat rijden kan de klant in een Uberachtige app op de minuut af precies zien waar we zijn en hoe laat we voor de deur staan.”

## Over...

Wybe-Jan Bleeker is sinds september 2015 supply chain director bij Picnic. Daarvoor was hij onder andere algemeen directeur bij Van Uden Logistics.

### Hoe monitoren jullie het hele proces?

“Via online dashboards. Er worden veel statistieken bijgehouden die een zeer gedetailleerd inzicht geven in orderpicking, transport en aflevering. We hebben dashboards over het aantal mensen dat aan het werk is, de productiviteit en de voortgang en dat delen we ook met iedereen. Al deze gegevens heb ik ook realtime op mijn telefoon wat past bij een hightechbedrijf dat zeven dagen per week actief is. De verschillende dashboards bouwen wij zelf. Feitelijk zijn we een hightechbedrijf dat toevallig boodschappen levert.

We hebben diverse communities waarin allerlei onderwerpen online worden besproken. Een voorbeeld is klanttevredenheid. We zijn open tegen alle medewerkers over informatie die klanten aan ons geven. Alle ratings en opmerkingen die klanten maken worden geanalyseerd en doorgegeven aan de afdelingen waar verbeteringen nodig zijn. Daarnaast hebben wij een team dat dit opvolgt door naar klanten te bellen, te mailen of te appen.

Op basis van diverse input worden allerlei data-analyses gemaakt die we combineren met wat we op de vloer zien, dan zie je snel genoeg waar het beter kan. Op een agilemanier realiseren we de verbeteringen. Customer excellence, lean en six sigma zijn concepten die we niet strikt volgen maar de basisprincipes natuurlijk wel.

We hebben ook een team van econometristen die de voorraad- en forecastingmodellen bouwen. Hiermee kan onze klantvraag per dag en per week worden voorspeld en bijgesteld. De groei van Picnic is een continu spel waarin de groei van klantorders en de capaciteiten binnen logistiek en distributie met elkaar in lijn worden gebracht.”

### Zo te horen is IT belangrijk voor Picnic

“Klopt. Zoals gezegd zijn we zijn feitelijk een IT-bedrijf en doen we toevallig in boodschappen bezorgen. Een IT-bedrijf in de zin dat we alles zelf ontwikkelen. De klant bestelt via een app en zit daarmee aan het stuur. Achter de app zit een grote technische en supply-chainstructuur die de app waarde geeft. Die infrastructuur is natuurlijk ontzettend belangrijk om de dienstverlening te kunnen laten slagen. We doen veel aan prototyping, maken korte iteraties. Waarom wachten tot morgen als je vandaag al iets kunt testen. Als het prototype van bijvoorbeeld een app functioneel goed werkt en stabiel is, dan wordt het prototype in de basissoftware ingebouwd en kan er op worden doorgebouwd. Doordat we veel uitproberen, mislukken er ook dingen en daar leren we weer van.”

### Na de zomer wordt een vijfde fulfilment center geopend. Hoe houden jullie de groei in de hand?

“Het is belangrijk dat we op een zorgvuldige manier groeien. In een fulfilment center (FC) zijn drie operation managers werkzaam. Een daarvan is verantwoordelijk voor het FC en de medewerkers, de andere twee houden zich bezig met verbeterprojecten. Die projecten hebben betrekking op verschillende organisatieonderdelen en dus niet alleen op het specifieke FC waar ze werken. De operation managers zijn vaak universitair geschoold en komen direct uit de collegebanken. Niet alleen logistiek opgeleiden maar bijvoorbeeld ook werktuigbouwkundigen. Slimme, jonge mensen die nog weinig tot geen ervaring hebben, maar wel een open blik.



Die binden we aan ons door ze een rol te geven waarbij ze veel verantwoordelijkheid krijgen en snel kunnen groeien. Dat betekent dat er ook veel moet worden gecoacht en bijgestuurd. We hebben een platte organisatie met korte lijnen en een ‘think, dare, do’-cultuur. Zelf loop ik een aantal malen per dag de vloer op, maar ik probeer mijzelf zo min mogelijk te bemoeien met wat daar gebeurt. Tenzij het echt nodig is.”

#### **Ratings van klanten zijn belangrijk. Hoe gaat Picnic om met reputatierisico?**

“Bij ons staat de kwaliteit van de bezorging op nummer 1. De boodschappen moeten op tijd en juist worden bezorgd. Dat betekent dat we hier iedere dag op sturen. Als blijkt dat we de boodschappen niet op tijd of niet kunnen leveren, dan wordt de klant gebeld of geappt. We zijn heel proactief bezig met het informeren van de klant. Als bijvoorbeeld de gesneden paprika op is, informeren we de klant en geven we bijvoorbeeld twee ongesneden paprika’s en crediteren de gesneden paprika. Maar gelukkig zijn de meeste ratings heel positief, getuige ook onze net promoter score (NPS) die boven de 80 ligt.”

#### **Hoe zit het met toezicht op de gang van zaken?**

“Picnic heeft vier oprichters en een aantal familiebedrijven als investeerders. De oprichters en investeerders hebben regelmatig overleg. Ook bij het overleg met de investeerders worden verschillende medewerkers uitgenodigd om te vertellen waar we als Picnic staan.”

#### **Hebben jullie te maken met de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit?**

“In principe niet. De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit wordt met name getriggert door mensen die klachten hebben. We produceren geen voedsel en verpakken niets. Voor ons is belangrijk dat de boodschappen op de juiste temperatuur aan de deur worden geleverd. Wij hebben de verplichting gekoelde producten op 4°C bij de klant te leveren. Dit wordt getest door temperatuurloggers in kratten te stoppen en uit te lezen. We hebben een temperatuurregime voor diepvries- en gekoelde producten. In dit regime staat bijvoorbeeld hoeveel ‘dry-ice’ en ‘ice packs’ er in een krat met

diepvries- respectievelijk gekoelde producten moeten. Dit regime wordt indien nodig bijgesteld op basis van de steekproefmetingen bij leveringen aan de klanten.”

#### **Jullie hebben geen internal auditors in dienst?**

“Nee, naar mijn mening is dat nog niet relevant voor ons. Internal auditors voegen met name waarde toe in een bedrijf waar de organisatie en processen een zekere graad van volwassenheid hebben bereikt. We zijn eerder vergelijkbaar met een startup, waar rollen en functies zich nog moeten zetten. Als je vraagt om een ‘organisation chart’ dan kan ik die schetsen, maar deze is redelijk informeel. Deze informele cultuur is ook belangrijk om snel te kunnen groeien. Iedere dag zijn we fulltime met operational (risico)management bezig. Het is een continue afweging van hoeveel mensen morgen nodig zijn, hoeveel orders worden verwacht c.q. binnenkomen, en hoe we onze processen kunnen verbeteren. Daarnaast zijn we een heel jong bedrijf dat nog aan het bouwen is. Dat betekent dat je elke week wel weer een nieuwe bottleneck hebt die je moet oplossen, en dus met risicomangement bezig bent. Zo openen we na de zomer weer een nieuw fulfilment center. We hebben nog geen getekend huurcontract, maar al wel capaciteit voor het bouwen van de koelcel en productiecapaciteit bij de stellingbouwer gereserveerd. Dat is voor mij ook een onderdeel van risicomangement. We moeten ervoor zorgen dat alles iedere dag goed loopt en dat terwijl we hard groeien. Tevens hebben we een building & equipmentafdeling die zich bezighoudt met de inrichting van de panden. Zij zorgen ervoor dat daarbij voldaan wordt aan alle relevante wet- en regelgeving waaronder brandveiligheid en een veilige werksituatie.

Het is mogelijk dat we op een later moment wel overwegen om een soort van internal auditfunctie in te richten, maar die zal dan heel sterk procesgericht zijn, met als doel het bedrijf telkens verder te verbeteren. Tot die tijd is het een kwestie van elkaar challengen in alles waar we mee bezig zijn.” <<