



Alex Van Breedam

Algemeen directeur Vlaams Instituut voor de Logistiek

Postponed manufacturing

Een belangrijke bouwsteen voor de toekomst van de logistiek in onze regio...

Postponed manufacturing of uitgestelde fabricage behoort wellicht tot een van de belangrijkste en meest actuele trends uit de logistiek of het Supply Chain Management (SCM). Postponed manufacturing kadert perfect in de drang naar massa-customizatie of massa-adaptatie. Hierbij proberen bedrijven zoveel mogelijk vanuit een minimaal aantal standaard basisproducten een zo groot mogelijke diversiteit aan eindproducten op de markt te zetten, door het toevoegen van een variëteit aan kleuren, opties of andere details aan het standaardproduct. Aldus ontstaan uit een klein aantal standaardproducten een hele waaier aan variëteiten, die een groot aantal consumenten moeten kunnen aanspreken. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de GSM-toestellen, die in talloze afwerkingen beschikbaar zijn. Naarmate die opties echter verder stroomafwaarts in de logistieke keten kunnen worden toegevoegd, des te groter zijn de efficiënties en besparingen die zullen kunnen gerealiseerd worden. Wellicht is het voorbeeld van de verfwinkel het allerduidelijkst om dit te illustreren. Het kleuren van de verf – ongetwijfeld de fase met de hoogste toegevoegde waarde voor de klant – gebeurt vandaag in de winkel, met als gevolg dat voornamelijk de witte kleur doorheen de hele supply chain stroomt, getransporteerd en opgeslagen wordt. De besparingen en verkorting van de levertijden voor de klant ten opzichte van de situatie waarbij de gekleurde verf in de fabriek werd geproduceerd, zijn indrukwekkend.

Toegevoegde-waarde-activiteiten

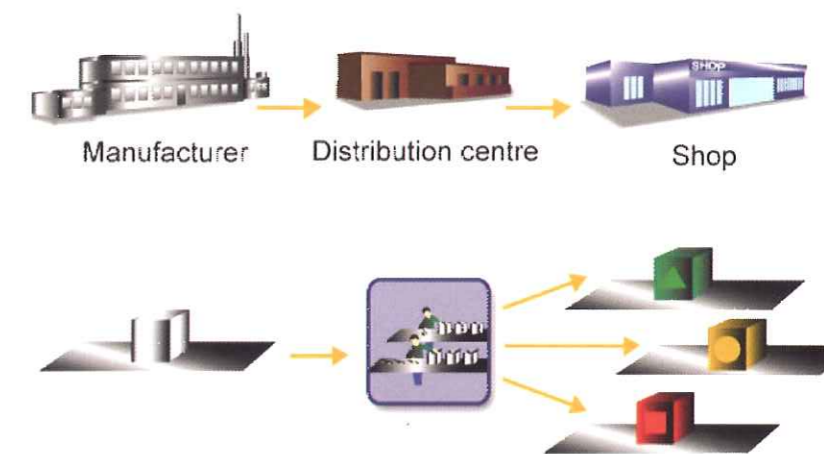
Zonder de definitie van postponed manufacturing uit de Supply Chain Management leerboeken teveel geweld aan te doen, kunnen we onder die term alle toegevoegde-waarde-activiteiten onderbrengen die uitgevoerd worden op een plaats en een tijd na de primaire productie en vóór de levering aan de klant. Activiteiten die we hierin onderbrengen zijn zowel gerelateerd aan productie als aan assemblage en afvullen/verpakken. Voorbeelden van productie-gerelateerde activiteiten zijn het kleuren en het vermalen van chemische producten, het initialiseren en onderhouden van toestellen zoals printers en pc's, het aanvoeren van kant-en-klare subassemblages in de auto-industrie, kwaliteitscontrole, e.d. Als treffend voorbeeld van assemblage kennen we het zogenaamd nationaliseren van producten door de juiste handleiding en het juiste snoer voor het juiste land toe te voegen aan de verpakte goederen. Voor de meeste grote sectoren kunnen specifieke activiteiten opgelijst worden die in een uitgestelde mode zouden kunnen uitgevoerd worden, met belangrijke besparingen en synergieën tot gevolg.

Bij het uitvoeren van postponement activiteiten is een nauwgezette sturing van de informatiestroom noodzakelijk. Dit maakt het mogelijk om bijkomend nog heel wat hoogwaardige toegevoegde waarde op de informatiestroom te genereren. Denk maar aan het hele e-fulfillment traject met orderopname in een contact center tot de proof-of-delivery op moment van levering bij de klant.

Centraal distributiecentrum

Postponement

- A high product variety based on a limited number of generic models
- Options, colors, assemblies are added as close as possible to the end-consumer, i.e. in the distribution centre (DC)
- Requires know-how to set-up postponement operations in DC

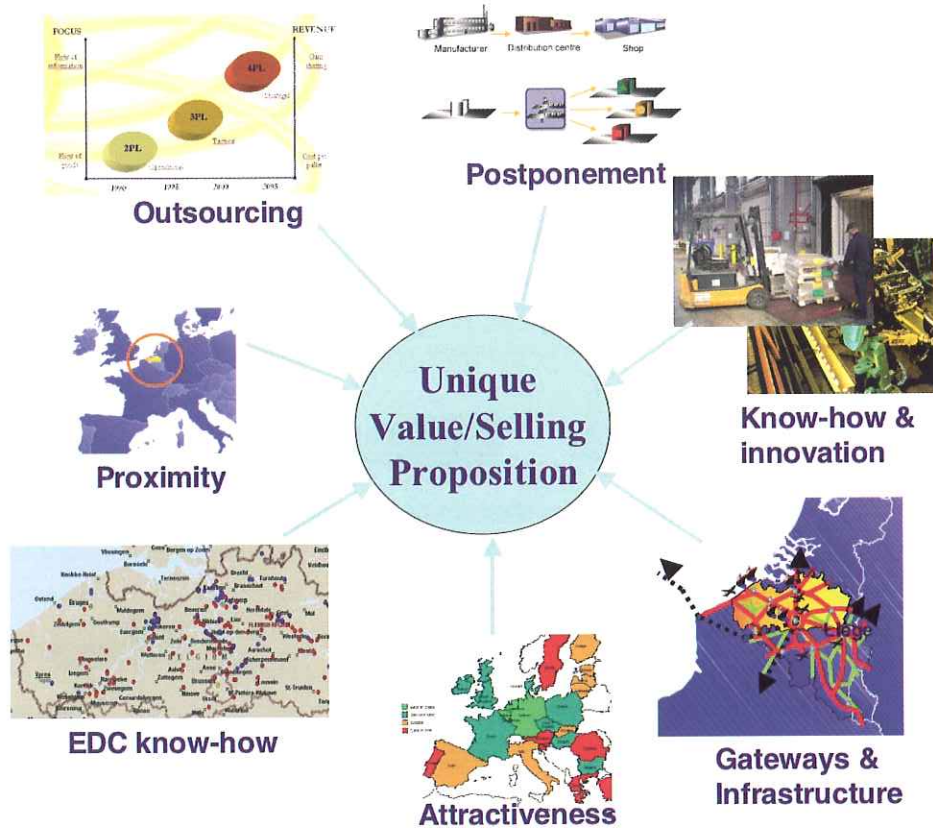


Aangezien het opzetten en het uitvoeren van het gros van dergelijke activiteiten heel wat expertise en investeringen vereist, is centralisatie van deze activiteiten op één plaats haast noodzakelijk. De ideale plaats om deze postponed manufacturing uit te voeren, is bijgevolg een centraal distributiecentrum van waaruit de producten verdeeld worden naar de verkooppunten. Bedrijven die hun producten over meer dan vijf landen in Europa willen distribueren, beschikken hiervoor over een Europees distributiecentrum. Dikwijls wordt ook over een Europees logistiek centrum gesproken, om het belang van de ontplooide toegevoegde-waarde-diensten in dat distributiecentrum te benadrukken.

Europese logistieke centra in in onze regio's.

Vandaag huisvest Vlaanderen alleen al reeds meer dan 400 Europese distributiecentra, die samen instaan voor 20 à 25.000 rechtstreekse arbeidsplaatsen. Bovendien beoordeelt het meest recente Europees distributierapport van vastgoedmakelaar Cushman&Wakefield Healey&Baker (2004) België als de meest geschikte regio voor het vestigen van een Europees distributiemagazijn. Een gelijkaardige studie van Cap Gemini Ernst & Young in 2004 bevestigt deze resultaten. Uit beide studies blijkt duidelijk dat onze regio heel wat troeven heeft voor logistiek: een centrale ligging, een goed geïntegreerde transportinfrastructuur, de relatief aanvaardbare vastgoedprijzen en een aanwezige kennis van logistiek. Ook de reeds aanwezige Europese distributiecentra zijn een belangrijk afrodisiacum voor potentiële buitenlandse investeerders.

Unique value proposition



Weinig andere regio's liggen zo kort bij de belangrijkste industriële en consumptiecentra als de onze. Door de snelle en vlotte toegankelijkheid vanuit Vlaanderen ligt daar wellicht onze grootste opportuniteit. Aangezien de uitgestelde fabricage, assemblage of adaptatie idealiter zo kort mogelijk bij de plaats van consumptie moet worden uitgevoerd, bieden de distributiecentra in onze regio ongetwijfeld daartoe de beste mogelijkheden.

Deze vorm van tweede-fase of secundaire productie kan eveneens voor belangrijke werkgelegenheid zorgen. Een Europees logistiek centrum met wat toegevoegde-waarde-activiteiten en -diensten creëert al gauw meer dan 200 arbeidsplaatsen. Deze zijn verdeeld over hooggeschoolde werknemers die instaan voor het opzetten en implementeren van de toegevoegde-waarde-activiteiten, en laaggeschoolde arbeidskrachten voor de uitvoering van de operaties. Onze sterke vaardigheden en ervaring met productie- en assemblageactiviteiten betekenen hierbij ongetwijfeld een bijkomende troef.

Logistieke centra met hoogwaardige toegevoegde-waarde-activiteiten garanderen op termijn ook de verankering van de logistieke operaties in onze regio's. Om een dergelijk Europees logistiek centrum te beheren en te opereren is immers heel wat kennis nodig om de goederen-, informatie- en geldstromen te sturen en op elkaar af te stemmen. Dit is werk voor specialisten in de logistiek. Het Vlaams Instituut voor de Logistiek heeft dan ook als opdracht om deze specialisten te ondersteunen door het voortdurend beschikbaar stellen van kennis en innovatie.

alex.vanbreedam@vil.be

www.vil.be