

# » This is your supply chain

*Goederenstromen bundelen in consolidatiecentra, het idee doet al langer opgeld. Deze vorm van samenwerking onder verladers verhoogt in theorie de efficiency van de leverketen en drukt de logistieke kosten. Nu onafhankelijke, neutrale regisseurs plaats nemen in de »supply chain cockpit«, lijkt het concept ook echt van de grond te kunnen komen. Concrete voorbeelden zijn er weliswaar nog niet.*

JORIS DELPORTE

**W**ie schaalvoordelen zoekt, doet meestal in de eerste plaats aan introspectie. Verladers bestuderen en optimaliseren hun eigen supply chain, maar dat blijkt een eindig proces. Alvast theoretisch is de meest optimale interne ketenorganisatie op een bepaald moment gerealiseerd. Dan vormt alleen

**»Wij organiseren eigenlijk de 'carpooling' voor cargo.«**

horizontale samenwerking nog een optie om de efficiency en de duurzaamheid van de keten verder te vergroten. Op zich een idee dat al langer circuleert, maar stilaan ook concrete vorm krijgt.

## VAN DE VISIE...

Het concept is de jongste jaren gerijpt en verfijnd in de geesten van theoretici. Alex Van Breedam (Universiteit Antwerpen) heeft tijdens zijn passage als directeur van het VIL de idee van de "extended gateways" en de bundeling van goederenstromen uitgedragen op logistieke seminaries en beurzen allerhande. Hierdoor is het concept intussen genoegzaam bekend en aanvaard in logistieke en politieke kringen.

Ook in Nederland heeft de consolidatietheorie haar voorstanders in hoge kringen. Zo heeft de Commissie van Laarhoven, die een innovatieprogramma voor de Nederlandse

logistieke sector opgesteld heeft, een ballonnetje opgelaten voor een "Cross Chain Control Center" (4C). Een dergelijke logistieke verkeerstoren heeft als functie meerdere supply chains te controleren en te regisseren, met behulp van geavanceerde technologie en ervaren supply chain professionals. Daarbij beoogt het platform niet alleen een bundeling van fysieke goederenflows, maar ook van informatie- en geldstromen (zie ook kader).

## ...NAAR DE MISSIE

Tot daar de theorie. In de dagelijkse praktijk is het concept vaak dode letter gebleven door onderling wantrouwen. Verticale samenwerking tussen verschillende schakels in de supply chain ligt al moeilijk. Bij horizontale integratie blijkt het water vaak nog dieper, zeker als gezwoeren concurrenten plots dienen samen te werken.

«Voor bedrijven klaar zijn voor samenwerking, moet eerst een mental shift plaatsvinden», vindt Alex Van Breedam. «Wat wij doen, is eigenlijk de 'carpooling' voor cargo organiseren.» Een neutrale partij die de regiefunctie van de samenwerking opneemt en bundelingen van goederenstromen nastreeft, biedt zo een uitkomst voor het wantrouwen.

De bedenkers van het concept hebben dat beseft en zelf zo'n neutrale regisseur opgericht. Van Breedam heeft in België Tri-Vizor opgericht, dat in samenwerking met de Universiteit Antwerpen sleutelt aan een "cross supply

## KENNIS BONDELEN LEIDT TOT BESPARING

Horizontale samenwerking geeft mogelijk aanleiding tot besparingen, zonder aan de operaties te raken, zo leert een project van ArgusI. Die Nederlandse ketenregisseur heeft in 2008 zes grote verladers uit de healthcare-sector door bundeling van bedrijfsinformatie inzicht gegeven in hun tarieven voor exprezendingen.

«Door het profiel van hun zendingen doen deze producenten overwegend een beroep op expresvervoer», vertelt Frans Cruijssen, partner bij ArgusI. «Wij hebben die verladers ondersteund in de analyse van de tarieven, mee dankzij onze benchmark-software NESTOR. De transparantie die zo ontstaat, geeft aanleiding tot besparingen op logistieke kosten, zonder structurele of zelfs maar operationele procesveranderingen door te voeren. Een voorbeeld van hoe de bundeling van kennis verladers beter wapent bij tariefonderhandelingen.»

ArgusI heeft bij het project ook een meer verregaande vorm van synergie gerealiseerd, wanneer twee van de zes verladers na een overname hun processen gingen integreren. «Vanuit de oorspronkelijke logistieke netwerken van beide bedrijven zijn gefaseerde integratie- en optimaliseringsvoorstellen geformuleerd. Die voorstellen zijn in de praktijk gebracht, wat uiteindelijk geleid heeft tot een geoptimaliseerd netwerk met één Europees distributiecentrum en een kostenniveau dat 16% onder het beginniveau ligt.»

# captain speaking«



Alex Van Breedam,  
Universiteit Antwerpen

chain cockpit” en een “cross supply chain consolidation methodology”. Het gewezen VIL-boegbeeld geeft zich samen met zijn partners Sven Verstrep en Bart Vannieuwenhuysen een jaar om die tools uit te werken.

Ook het Nederlandse ArgusI drijft op de kennis van specialisten die gepromoveerd zijn op verwante

materies, maar profileert zich niet als regisseur, eerder als consultant.

## TRANSPARANTIE

De regisseur van de supply chain-samenwerking garandeert de vertrouwelijkheid van de gegevens. Bovendien geeft die

neutrale partij een transparant overzicht van hoe de investeringen en de winsten verdeeld zijn. Wanneer vroeger een verlader die regiefunctie op zich nam, vreesden de partners dat die partij ook de meeste vruchten plukte van de samenwerking.

Beide neutrale partners huldigen eenzelfde filosofie, maar leggen ook eigen accenten. Zo brengt ArgusI risico's, kosten en baten in kaart om schaalvoorwaarden te realiseren. Tri-Vizor positioneert zich als designer en regisseur van het samenwerkingsverband en wil zo hoog mogelijk in de supply chain ingrijpen.

Of men ze regisseur dan wel consultant noemt, doet er eigenlijk niet toe. Feit is dat iemand ervoor moet zorgen dat de barrières wegvallen.

## BARRIÈRES LATEN SNEUVELEN

Uit de enquête van IBM over de “smart supply chain of the future” (zie interview) is gebleken dat de grootste challenge die de beheerders van de leverketens zien, het vergroten van de visibiliteit is. Daarbij is gebleken dat het binnen de bedrijven zelf al zeer moeilijk is om de muren te slopen om de

**»De logistieke consolidatietheorie is intussen genoegzaam bekend in logistieke en politieke kringen.«**

transparantie in de logistieke keten te verhogen. “De technische barrières zijn nu helemaal weggevallen. Het zijn de psychologische barrières die nu geveld moeten worden: het is een kwestie van goede wil”, was één van de conclusies van een debat naar aanleiding van de publicatie van de IBM-enquête.

Philippe Guillaume, Benelux Automotive Leader bij IBM Belgium, haalt in dit verband een voorbeeld aan uit de automobiellindustrie. “Vroeger beschouwden de autoconstructeurs research en ontwikkeling als een eigen, essentiële, taak. Nu wordt die in ruime mate doorgeschoven naar de toeleveranciers, die aldus steeds meer echte partners worden. Mentaliteiten kunnen evolueren.”

[www.argusi.org](http://www.argusi.org)  
[www.trivizor.com](http://www.trivizor.com)

## »SAMENWERKING TUSSEN KETENS ORKESTREREN VAN DISTRIBUTIESITE TOT GATEWAY«

“The proof of the pudding is in the eating.” De culinaire volkswijsheid blijkt van toepassing op Alex Van Breedam, gewezen directeur van het Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL) en groot pleitbezorger van de extended gateways. Bij die theorie dienen goederenstromen tussen de gateways (luchthavens of havens) en het hinterland gebundeld te worden om efficiënt en duurzaam transport mogelijk te maken.

De ervaring leert evenwel dat de goederenstromen niet zichzelf bundelen. Daarvoor willen neutrale regisseurs zorgen, zoals Tri-Vizor, het bedrijf dat Van Breedam eind vorig jaar heeft opgericht.

«Ons model gaat verder dan vorige initiatieven om stromen te bundelen», vindt de topman van Tri-Vizor. “We concentreren niet alleen de flows op het niveau van de warehouses, maar interveniëren zo hoog mogelijk in de logistieke keten. Dat heet, de samenwerking tussen de ketens regisseren van het productieniveau tot de gateway of van het distributieniveau tot het verkooppunt. Zo blijkt het misschien raadzaam een andere verpakking te kiezen, om makkelijker goederen te bundelen. Dat soort ingrepen drukt de logistieke kosten aanzienlijk.”