

VISIE

Chemiereus in groene jas

WMS- en TMS-spelers
rond de tafel

**SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT**

Master Class voor de
supply chain professional

**SUPPLY CHAIN
PLANNING**

Hoe onregelmatige vraag
bij productdiversificatie
opvangen?

INKOOP

Gerco Rietveld pleit voor
nieuw inkoopparadigma

DISTRIBUTIE

Duurzame distributie
bij Heinz

WAREHOUSING

Van de Velde combineert
orderverzamelsystemen

LOGISTICS REAL STATE

Goodman klaar voor
heropleving logistieke
vastgoedmarkt

TRANSPORT

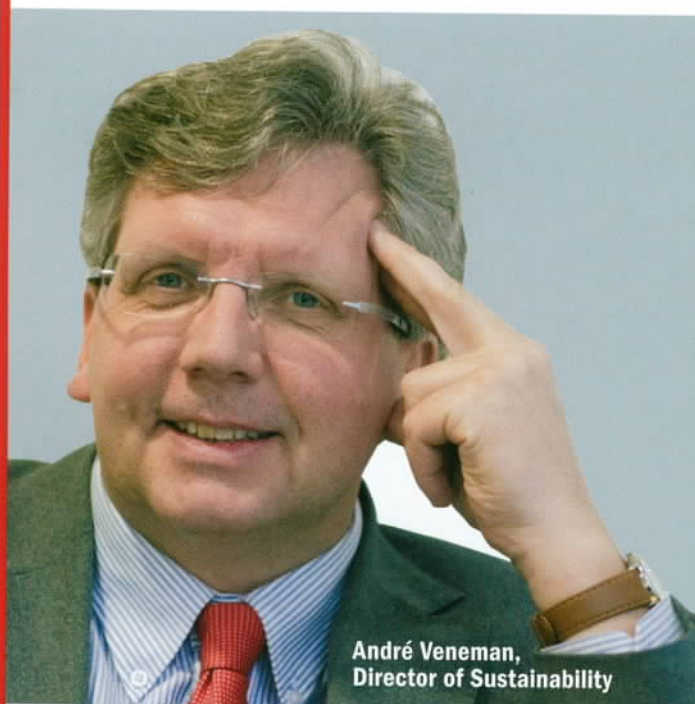
MAN optimaliseert
Europese
containerlogistiek

AUTO-ID

Brouwerij Haacht
implementeert
mobiele toepassing

BUSINESS SOFTWARE

Gartner over CRM



André Veneman,
Director of Sustainability

**AKZO
NOBEL**

zet in op
duurzaamheid



HEINZ bouwt
aan groene
distributie



**WMS- & TMS-SPELERS
over de markt**

Een master class voor professionals die elke dag met de voeten in de internationale supply chain praktijk staan. Dat is de ambitie die de Antwerp Management School tracht te vertalen in zijn Master Class Global Supply Chain Challenges. Uitgangspunt zijn zes, zoals de naam al doet vermoeden, supply chain uitdagingen waarmee het gros van de bedrijven vandaag van dichtbij of veraf wordt geconfronteerd. De professoren Alex Van Breedam en Luc Chalmet, bezielers van de master class, zetten de zes uitdagingen voor ons op een rij.

Antwerp School of Management stelt nieuwe opleiding voor

MASTER CLASS op maat van de supply chain professional

De Schelde-Rijn delta behoort nog steeds tot de wereldtop op logistiek vlak, maar staat aan de vooravond van een aantal belangrijke omwentelingen die onmiskenbaar een invloed zullen hebben op hoe onze supply chains er in de toekomst zullen uitzien", gaat prof. Alex Van Breedam van start. "In de studie Supply Chain Decarbonization van het World Economic Forum staat zwart op wit te lezen dat een op vier vrachtwagens leeg rijdt, dat de gemiddelde beladingsgraad van vrachtwagens 57 procent is en dat de algemene efficiëntie van de logistieke sector op slechts 43 procent strandt. Dat de logistieke sector zo slecht scoort op efficiëntie is toch wel onrustwekkend. Dat betekent dat er partijen zijn die baat hebben (lees: er financieel beter van worden) bij het feit dat die vrachtwagens niet optimaal beladen zijn. Let wel, ik wijs daarmee niet met de vinger naar de logistieke dienstverleners. Zij krijgen hun orders van de verladers, die op hun beurt de wensen van de consument trachten te bevredigen. De consument houdt

niet van wachten, en dat heeft zo zijn impact op logistiek."

Uitdaging 1: CO2-gedreven supply chains

Om die inefficiëntie aan banden te leggen, gaan wereldwijd steeds meer stemmen op om een koolstofaks in het leven te roepen. De impact daarvan op de supply chain zal niet gering zijn.

Prof. A. Van Breedam: "Zo'n koolstofaks – op voorwaarde weliswaar dat die wereldwijd wordt ingevoerd – brengt uitdagingen met zich mee, maar tegelijk ook opportuniteiten. Neem nu een producent van printers. Vandaag worden de printers in het Verre Oosten geproduceerd, vervolgens naar Europa verscheept om hier bij een logistieke dienstverlener landspecifiek afgewerkt te worden en verder naar de eindbestemming te vertrekken. Als die producent vandaag 75 printers op een pallet stapelt, zal hij, wanneer er een koolstofbelasting geheven wordt, er moeten in slagen om pakweg 105 printers

op een pallet te stapelen. Dat betekent dat het volume moet inkrimpen door de papierlade pas bij aankomst in Europa door een logistieke dienstverlener te laten toevoegen. Gevolg: meer werkgelegenheid in de Schelde-Rijn delta. Door slimme oplossingen aan te bieden, kunnen we een deel van de productieactiviteiten die we de voorbije tien jaar zagen vertrekken, terughalen naar onze contreien."

Uitdaging 2: globale distributiestructuren

Begin de jaren '90 schoten de grote Europese distributiecentra (EDC), die bedrijven toelieten hun voorraad centraal op te slaan, als paddenstoelen uit de grond. Vanuit die EDC's gebeurde de distributie naar eindconsumenten overal in Europa. "Dat zien we vandaag steeds minder. De pure opslagruimte in dergelijke magazijnen is sterk ingekrompen en heeft plaats gemaakt voor zones waar waardedoevoegende activiteiten plaatsvinden. Die trend naar meer semi-productieactiviteiten zal zich nog verder doorzetten.

Prof. Luc Chalmet, Antwerp Management School: "Na afloop van elke module is het de bedoeling dat de deelnemers de uitdaging in kwestie ten gronde begrijpen, een diepgaande discussie gevoerd hebben over de case en de uitkomst ervan kunnen reflecteren naar hun eigen activiteiten."

© Wim Kempenaers



Prof. Alex Van Breedam, Antwerp Management School: "De Schelde-Rijn delta behoort nog steeds tot de wereldtop op logistiek vlak, maar staat aan de vooravond van een aantal belangrijke omwentelingen die onmiskenbaar een invloed zullen hebben op hoe onze supply chains er in de toekomst zullen uitzien"

Door een snel veranderende context, denk maar aan de stijgende impact van congestie, komen steeds meer bedrijven terug van distributiestructuren met een centraal voorraadpunt. In de plaats duiken meer crossdocking- en regionale distributiecentra op. Idealiter ontstaat op die manier een hybride distributiestructuur waarbij naargelang het type product en de afzetmarkt het optimale netwerk wordt uitgetekend", legt prof. Van Breedam uit.

Uitdaging 3: co-modaliteit

Een derde onmiskenbaar feit is dat de supply chain van de toekomst rond grote volumes zal draaien. "Meer efficiëntie kun je alleen maar behalen door 'dikkere' supply chains te creëren. Om dergelijke volumes te verkrijgen, zodat multi-modaliteit ook voor kortere afstanden een haalbare kaart wordt, zullen bedrijven geen andere keuze hebben dan samen te werken. Steeds meer bedrijven hebben die boodschap

begrepen en lanceren initiatieven waarbij bijvoorbeeld haventerminals opengesteld worden voor andere partijen zodat meer treinen naar verschillende bestemmingen kunnen worden ingezet. Verder verwacht ik dat steeds meer partijen op de markt zullen komen die een faciliterende rol willen spelen in het bundelen van goederenstromen", aldus prof. Van Breedam.

Uitdaging 4: wereldwijde supply chain planning

Supply chains zijn de voorbije jaren steeds complexer en steeds uitgestrekter geworden. Planningvraagstukken, zowel op lange, middellange als korte termijn, zijn daardoor ook steeds complexer geworden. Veel bedrijven stellen zich daarbij een aantal vragen. Wat centraal en wat decentraal plannen, bijvoorbeeld? Een andere vraag is hoe we onze planning optimaal kunnen bijsturen. En welke IT-tools hebben we daarvoor nodig?

Prof. Luc Chalmet: "Janssen Pharmaceutica, dat deel uitmaakt van Johnson & Johnson, is een voorbeeld van een bedrijf dat volop met die problematiek wordt geconfronteerd. Binnen Johnson & Johnson bestaat een netwerk van chemische bedrijven die de basis-moleculen van de actieve bestanddelen van geneesmiddelen produceren. Die bedrijven liggen verspreid over Europa. Aan zo'n basis-molecule gaat een proces vooraf dat bestaat uit een tiental stappen, die elk ongeveer een maand in beslag nemen. Dat brengt een groot forecastingvraagstuk met zich mee. Er moet vandaag beslist worden hoeveel er van een product moet worden geproduceerd, voor een vraag die pas binnen een jaar bekend zal zijn. Het is voor Janssen Pharmaceutica voortdurend zoeken naar het juiste evenwicht tussen centraal en decentraal plannen om de supply chain zo goed mogelijk onder controle te houden."

Uitdaging 5: lean & agile supply chains

De voorbije jaren hebben heel wat bedrijven inspanningen geleverd om hun werkkapitaal te reduceren. De crisis heeft de druk op het werkkapitaal nog verder aangescherpt. In veel gevallen betekenen die inspanningen dat de voorraad zoveel mogelijk stroomopwaarts, richting logistieke dienstverlener, wordt geduwd.

Prof. L. Chalmet: "Steeds meer bedrijven houden zelf bijna geen wisselstukken meer aan. Zelfs onderhoudstechnici zijn met steeds minder wisselstukken op de baan. Het is dan aan de logistieke dienstverlener om daar het juiste antwoord op te formuleren, want de service aan de eindklant mag er in geen geval onder lijden. Die heeft zijn wisselstukken nog steeds even dringend nodig en wil ze zo snel mogelijk blijven ontvangen. De combinatie van een vraag die vandaag variabler dan ooit is en een keten die stroomafwaarts leger dan ooit is, doet de druk bij de logistieke dienstverlener fors toenemen. Efficiënt en wendbaar zijn, is de boodschap. Lichtpuntje is dat uit die toenemende druk vaak zeer innovatieve oplossingen voortkomen. Keerzijde van de medaille is dat de evolutie naar frequenter leveren in kleine hoeveelheden in schril contrast staat met het streven naar een hogere beladingsgraad van vrachtwagens. En zo komen we opnieuw terecht bij de noodzaak aan meer samenwerking."

Uitdaging 6: wereldwijde service supply chains

Bedrijven verkopen geen producten meer. Of beter: niet uitsluitend producten. Het bijhorende dienstenaanbod wordt minstens even belangrijk, of zelfs belangrijker.

Prof. L. Chalmet: "Atlas Copco zegt geen compressoren te verkopen. Het verkoopt geperste lucht waar en wanneer de klant daar nood aan heeft. Dat betekent dat Atlas Copco zijn klanten een continue werking van zijn compressoren garandeert. Om die belofte hard te maken, wordt steeds meer technologie aangewend om eventuele pannes vroegtijdig op te sporen en te voorkomen. Voor een bedrijf dat wereldwijd actief is, brengt dat een grote wisselstukkenproblematiek met zich mee. In het bijzonder wanneer aan een snel tempo nieuwe producten worden gelanceerd. Bijgevolg stijgt het aantal wisselstukken heel snel, terwijl tegelijk ook oudere types producten nog jarenlang ondersteund moeten worden. De beslissing van welke onderdelen fysiek in het magazijn worden aangehouden en welke op order worden bijbesteld, is maar een van de vraagstukken die bij zo'n service supply chain komen kijken."

De opleiding

De master class bestaat uit zes modules die overeenkomen met de zes uitdagingen, en elk twee dagen duren. Bijzonder aan de

opleiding is het heel praktijkgerichte karakter. De eerste dag wordt het academische kader geschetst en wordt de uitdaging bij een concreet bedrijf uit de doeken gedaan. De tweede dag vindt plaats bij het bedrijf in kwestie waar de case dieper wordt uitgespit.

L. Chalmet: "Na afloop van de twee dagen is het de bedoeling dat de deelnemers de uitdaging in kwestie ten gronde begrijpen, een diepgaande discussie gevoerd hebben over de case en de uitkomst ervan kunnen reflecteren naar hun eigen activiteiten. De ontvangende bedrijven op hun beurt hebben informatie uitgewisseld en eventueel zelfs nieuwe ideeën opgedaan. Het is dus geen opleiding waarin uitgelegd wordt wat supply chain management is. Daar bestaan voldoende andere opleidingen voor. De opleiding richt zich naar ervaren supply chain professionals die in een internationale context werken en nood hebben aan het uitwisselen van informatie en ideeën. Die kennis zal hen dan helpen bij het bepalen van de strategische en tactische koers die hun supply chain moet varen."

De ontvangende bedrijven die hun case met de deelnemers delen zijn: Nike (globale distributiestructuren), Procter & Gamble (CO₂-gedreven supply chains), Janssen Pharmaceutica/Johnson & Johnson (wereldwijde supply chain planning), BASF (co-modaliteit), NYK Logistics (lean & agile supply chains) en Atlas Copco Airpower (wereldwijde service supply chains). De deelnemers volgen alle zes de modules en krijgen op het einde een certificaat uitgereikt.

Prof. A. Van Breedam: "Als de formule aanslaat overwegen we om op termijn de master class over twee jaar te spreiden, met meerdere modules waar de deelnemers dan eventueel een keuze uit kunnen maken. Maar dat is vandaag niet aan de orde. Volgend jaar herhalen we het concept met aangepaste supply chain uitdagingen. Verder is het onze ambitie om de master class in de toekomst nog een internationaler, en vooral globaler karakter geven. We zijn daarvoor volop contacten aan het leggen met universiteiten en kennisinstellingen in de VS, Singapore en China."

BDV

DB SCHENKER

Delivering solutions.

Full Service. Full Flexibility.
Full Load Solutions met de nr. 1.



Uw lokale contact
+32 (0)15 297 464 of +32 (0)56 621 539
salescampaign.be@dbschenker.com

DB Eco Program
www.dbecoprogram.com

10567

DB Schenker – de nr. 1 voor complete ladingen binnen heel Europa.

Als vooraanstaande logistieke dienstverlener voor complete ladingen vervoeren wij uw goederen snel, eenvoudig en betrouwbaar. Op de weg of via het spoor – met ons wagenpark van meer dan 58.000 vrachtwagens en laadeenheden bereikt uw lading zijn bestemming precies op het gewenste tijdstip. En dankzij de plaatselijke expertise van onze medewerkers garanderen wij u ook internationaal een soepel verloop en een omvattende service. Meer op www.dbschenker.com/be/ftl.