

INTERVIEW

In de Schelde-Rijn delta, één van de belangrijkste economische gebieden ter wereld, worden bedrijven vandaag geconfronteerd met uitdagingen die het hele logistieke gebeuren zwaar onder druk zetten. Professoren Alex Van Breedam en Luc Chalmet trachten de bedrijfsleiders in een master class haalbare oplossingen aan te reiken.

Nancy VAN DEN EYNDE

L. CHALMET EN A. VAN BREEDAM DE INEFFICIËNTIE IN DE LOGIS

TRANSPO – Voor een goed begrip: welk gebied omschrijft u als “Schelde-Rijn delta”?

AVB – Hiermee wordt een strook aangeduid die zich uitstrekt van Zuid-Nederland tot Noord-Frankrijk en tot in Duitsland. Het gaat om de 3^{de} belangrijkste regio ter wereld op het vlak van consumptie, na de regio's Tokio-Yokohama en Boston. Het is ook het gebied waar de meeste Europese distributiecentra te vinden zijn, het kloppend hart van de Europese logistiek.

TRANSPO – Met welke uitdagingen wordt de regio geconfronteerd?

AVB – Het is een gebied met opportuniteiten, maar ook met bedreigingen. Allereerst de congestie. Daar waar men 20 jaar geleden op drie uur tijd meer dan 200 km kon afleggen

met een vrachtwagen, is dat nu niet meer mogelijk. De “nabijheid” van het gebied neemt af en dus moet men op zoek naar andere vormen van logistiek. In de jaren 90 kon men dankzij de Schengen-akkoorden de eerste Europese distributiecentra opstarten. Vanuit deze centra leverde men aan de klant, op straatniveau. Nu is men overgestapt naar een hybridestructuur met regionale distributiecentra. De “fijne” leveringen komen pas achteraf. In de eerste module van onze opleiding, die met Nike is ontwikkeld, komt aan bod, hoe men dergelijke structuren opzet.

TRANSPO – Anderzijds wordt het logistieke proces ook duurder.

AVB – Dat klopt. Eén van de redenen is, dat in België één vrachtwagen op vier leeg rijdt. Nederlandse bronnen spreken van één op drie. De cijfers variëren naargelang de bron en naargelang de berekeningswijze, maar er wordt in elk geval veel te veel leeg gereden. De “overall efficiency” van de

logistieke sector bedraagt slechts 43 %. Ze zijn dus gebuisd hè! Er zijn in de sector partijen die geld verdienen met die inefficiëntie. In plaats van even te wachten om zoveel mogelijk vrachten te kunnen groeperen in één vrachtwagen, brengen zij elke vracht onmiddellijk afzonderlijk en dus met verschillende voertuigen ter bestemming. Zij verdienen er geld mee, maar de maatschappij verliest erbij, betaalt teveel. Ik wil er wel de nadruk op leggen, dat ik de transporteurs NIET met de vinger wijs, ook niet de verladere, maar wel u en ik, de veeleisende klanten. De transporteurs krijgen de opdracht en kunnen niet anders. Die situatie is het gevolg van ons consumentengedrag. Als mensen vroeger een tv kochten, moesten ze twee weken wachten tot hij geleverd werd. Nu willen ze hem direct mee naar huis, anders zijn ze ontgoocheld. Het gedrag van u en mij bepaalt de efficiëntie van de logistiek.

LC – Productiebedrijven willen ook dat

AM... TEGEN TIEKE SECTOR

er just-in-time geleverd wordt. Zij hebben er baat bij om "lean" te zijn, om hun werkkapitaal beperkt te houden en ze spelen natuurlijk ook in op de wensen van hun klanten. Het is een erg moeilijke evenwichtsoefening. Het gedrag van de klant veranderen is niet eenvoudig.

AVB – In ons programma hebben we ook een module "CO₂-gedreven supply chain" voorzien, waarbij we de manier waarop er geleverd wordt in vraag stellen. Zo kan je bijvoorbeeld internetbestellingen bundelen en de goederen per wijk gaan leveren. Als er voldoende te vervoeren volume is, kan je bepaalde straten in de stad afsluiten voor vrachtwagens en een service level agreement aangaan met een firma die alle winkels twee of drie keer per dag bevoorraadt, gebruikmakend van elektrische voertuigen. Volume-effecten worden trouwens steeds belangrijker dan bijvoorbeeld de afstandseffecten. Voor echte co-modaliteit heb je volume nodig. Voor

volume heb je samenwerking nodig, ook tussen de verladers onderling.

TRANSPO – De meeste transportbedrijven in België zijn echter klein, tot middelgroot. Zij hebben niet voldoende volume te vervoeren om een trein vol te laden. Zou die modal shift voor hen leiden tot minder werk?

LC – Het probleem is, dat vraag en aanbod niet op elkaar afgestemd geraken. De vervoerssector is gemakkelijk toegankelijk en dus versnipperd. De kleintjes kunnen zich wel specialiseren in een nichemarkt.

TRANSPO – Hoe zal de werkgelegenheid in de Schelde-Rijn regio over het algemeen evolueren?

AVB – In macro-economisch opzicht is het goede nieuws, dat er wellicht een CO₂-taks komt. De transportprijs en de labourcost zijn nu te laag. Vandaag wordt chocolade bijvoorbeeld naar Oost-Europa gebracht om daar verpakt te worden. Aan speelkaarten die hier geproduceerd zijn, worden in Polen de dobbelstenen en de verpakking toegevoegd. Als de brandstofkost stijgt, zal een deel van die activiteiten terug lokaal gebeuren. Van printers "made in Taiwan", wordt de body op een pallet geplaatst en per schip naar Mechelen of Turnhout vervoerd om "genationaliseerd" te worden met de juiste stroomkabels en software. Als men de CO₂-taks niet wil doorrekenen aan de klant, zullen er dus meer printerbody's op één pallet moeten geplaatst worden en zal ook de papierlader bij ons worden gemonteerd. We zullen regionaler werken, met zogenaamde "produits du terroir".

Belangrijk is daarbij echter, dat er niet enkel hier CO₂-taks wordt ingevoerd. We hadden gehoopt, dat tijdens de conferentie van Kopenhagen hiertoe het eerste initiatief zou genomen worden, maar dat is niet gebeurd. Voor de logistiek hoop ik, dat de CO₂-taks zo snel mogelijk wordt ingevoerd. De vrachtwagens zouden ook beter gevuld zijn.

LC – De sector staat ook voor andere uitdagingen. Er is niet alleen de druk van de klanten, ook het werkkapitaal moet in de supply chains zo laag mogelijk gehouden worden. NYK Logistics levert bijvoorbeeld onderdelen aan Konica, dat bewust zelf weinig voorraad aanhoudt, omdat die teveel zou kosten. Die onderdelen zitten dus stroomopwaarts, maar de eindklant wil zijn toestel zo snel mogelijk terug in dienst. Men moet binnen uren leveren en krijgt zo duizenden vragen per dag. Dat vergt een spectaculaire organisatie

van het distributiemagazijn. De status van orders wordt daarom bij NYK Logistics door visueel management zeer zichtbaar gemaakt.

De supply chains globaliseren ook, bedrijven werken op wereldschaal. Hoe kan men dat proces goed plannen, organiseren, uitvoeren, controleren? Dan spreekt men van "global supply chain management". Neem het voorbeeld van Janssen Pharmaceutica (Johnson & Johnson). In zijn chemie kan het produceren van geneeskundige moleculen maanden in beslag nemen. Daarbij komt, dat het product soms in verschillende landen moet bewerkt worden. Zo ontstaan er planningsproblemen.

TRANSPO – Al deze thema's brengt u ter sprake in de master class "Global Supply Chain Challenges". Wat, waar, wanneer en voor wie?

LC – Onze master class gaat uit van een nieuw concept. Het is niet nog maar eens een executive opleiding waarin alle aspecten van supply chain management uitgelegd worden. We willen wel zes uitdagingen waarmee bedrijven vandaag geconfronteerd worden laten aan bod komen, dit in zes keer twee dagen per academiejaar. De eerste dag, in de Antwerp Management School, is er telkens een academische omkadering voorzien, in de namiddag gevolgd door een bedrijfscase. 's Anderendaags gaan we een hele dag op bezoek bij het bedrijf. De deelnemers krijgen uitleg en een rondleiding van de mensen binnen het bedrijf. Het is de bedoeling dat ze in gesprek gaan en debatteren rond de bedrijfscases en zo nieuwe inzichten opdoen. We richten ons op het topkader, op managers die verantwoordelijkheden op hoog niveau hebben in de supply chain: directieleden bij logistieke dienstverleners, bij verladers of transporteurs of uit de industrie. We willen mensen bereiken die verantwoordelijk zijn voor tactische, strategische beslissingen. Na een blok van zes challenges, ontvangen de deelnemers een master class certificaat. Ze hoeven hiervoor geen examen af te leggen.

TRANSPO – Komt er later een vervolg op het nu geplande programma?

LC – We willen de volgende keer internationaal gaan en er ook de Amerikaanse en Aziatische logistiek bij betrekken, omdat die verschillen van de Europese.

TRANSPO – Veel succes in elk geval en bedankt voor dit gesprek!

nvde@transpo.org