



De Schelde-Rijn delta, waar ook de haven van Rotterdam toe behoort, is de op twee na belangrijkste economische regio ter wereld.

Luc Chalmet en Alex van Breedam over Schelde-Rijn delta:

## 'Samen superstructuur realiseren'

In oktober start in Antwerpen een serie *masterclasses* waarin de zes voornaamste logistieke uitdagingen van de Schelde-Rijn delta centraal staan. Voornaamste doel: door kennisuitwisseling en -bundeling tot meer ketensamenwerking komen.

DOOR TWAN VAN DER HEIJDEN

**D**e Schelde-Rijn delta, pakweg het gebied tussen Rotterdam en Antwerpen, is na de regio Tokio-Yokohama in Japan en Groot-Boston in de Verenigde Staten wat betreft belang de derde economische regio van de wereld. Maar ondanks de aanwezigheid van meerdere havens en vliegvelden en een volwassen infrastructuur, biedt de derde plek de delta-regio geen enkele garantie voor de toekomst, zo waarschuwen de Belgische professoren Luc Chalmet en Alex van Breedam van de Antwerp Management School. Sterker, de regio staat volgens hen op de drempel van een nieuw tijdperk. Van Breedam: 'De Schelde-Rijn delta wordt vandaag de dag geconfronteerd met een groot aantal uitdagingen. De manier waarop de logistieke sector hiermee

zal omgaan, is bepalend voor de toekomst van de regio.' Luisterend naar de woorden van beide professoren lijken samenwerking en duurzaamheid de sleutelwoorden, bundeling van kennis is het smeermiddel.

### Productie terughalen

Beide heren rinkelen niet voor niets juist op dit moment aan de bel. Ze constateren een 'evolutie in de logistiek' en spreken van een

### Meer samenwerking sleutelopdracht richting toekomst

'belangrijk momentum'. Van Breedam licht toe: 'Ik zie dat verladers steeds meer het heft in eigen hand nemen. Ook de logistiek dienstverlener manoeuvreert zich steeds meer in een andere, meer regisserende rol. Wellicht zal er in de toekomst meer dwangmatig beleid van buitenaf komen. Vervuilers zullen steeds meer moeten gaan betalen ter compensatie en de brandstofprijs zal naar verwachting alleen maar stijgen. Ook een CO<sub>2</sub>-taks ligt in de lijn der verwachting. In mijn optiek zullen de gevolgen hiervan niet lang uitblijven. Zo zal het productieproces zich aanpassen, *postponed production* – waarbij steeds later in het proces specifieke onderdelen worden toegevoegd aan het basisproduct – zal een hoge vlucht nemen. Dat is belangrijk voor de Schelde-Rijn delta.

Immers, deze ontwikkeling biedt de mogelijkheid om aan de hand van steeds uitgebreidere logistieke dienstverlening productie vanuit bijvoorbeeld Azië weer terug te halen. De scheidslijn tussen pure productie en logistieke waarden toevoeging zal dan ook steeds moeilijker zijn te maken. Het zal een nieuwe vorm van ketensamenwerking opleveren, waarbij de logistiek als motor zal fungeren.'

### Mentale drempel

Chalmet deelt de mening van Van Breedam, maar aarzelt niet ook even op de rem te trappen. 'De geconstateerde ontwikkeling staat op dit moment pas in haar kinderschoenen. Er moet veel effectiever worden samengewerkt. Dat gebeurt nu nog veel te weinig. Meer samenwerking zal dan ook de sleutelopdracht richting de toekomst zijn.' Van Breedam vult aan: 'We moeten de mentale drempel om meer samen te werken slechten, de *comfortzone* moeten we zo snel mogelijk vergroten. Die kans is er nu. Juist op dit moment, bij een laagconjunctuur, kunnen we met elkaar een superstructuur organiseren die de Schelde-Rijn delta haar goede mondiale positie laat behouden.'

### Zes uitdagingen

Dat het niet alleen bij woorden blijft, blijkt uit de komende serie *masterclasses* 'Global Supply Chain Challenges' die de twee professoren hebben georganiseerd en die in oktober 2010 van start gaat. De afgelopen maanden hebben Van Breedam en Chalmet hiervoor zes mondiaal opererende logistieke spelers bezocht om de grootste logistieke



Alex van Breedam: 'Samenwerking nog te veel een keuze.'

uitdagingen te duiden en hiervoor oplossingsrichtingen te formuleren. Chalmet vertelt: 'Wij zijn om de tafel gaan zitten met Nike, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, BASF, Atlas Copco en NYK Logistics. Voor elke partij is uiteindelijk een logistieke uitdaging geformuleerd. Zo is Nike op zoek naar de beste manier waarop het haar globale *supply chain* kan structureren, wil Procter & Gamble haar keten zo veel mogelijk verduurzamen en is NYK Logistics nieuwsgierig naar de wijze waarop ze haar keten zo flexibel mogelijk kan maken. De antwoorden proberen we te vinden tijdens de zes *masterclasses*, waarin telkens één logistieke uitdaging centraal staat.'

### Vooraf praktisch

Van Breedam: 'Het bijzondere aan de gekozen opzet is dat we tijdens de twee dagen dat elke *masterclass* duurt, vooral praktisch bezig zullen zijn. Slechts één ochtend staan we stil bij de theorie en plaatsen we de logistieke uitdaging in een academisch perspectief. Tijdens de drie andere dagdelen komt de praktijk aan bod. Zo wordt naast de eigen case naar één van de vijf andere cases gekeken en staat er een rondleiding door één van de zes bedrijven op het programma. Uiteindelijk sluiten we af met een debat.' Voor wie zijn de *masterclasses* vooral bedoeld? Chalmet: 'Iedereen kan zich inschrijven, maar we richten ons vooral op grote Nederlandse en Belgische spelers die actief zijn in een mondiale *supply chain*.'

### Noodzakelijke cultuuromslag

Wanneer is sprake van een succes? 'Er moet een prikkelende werking uitgaan van de *masterclasses*', hoopt Van Breedam. 'Door bij elkaar te kruipen, moet de bereidheid om samen te werken – horizontaal of verticaal – groeien. In het meest ideale geval ontstaan *business models* die over meerdere spelers in de keten heen worden gelegd. Net zoals veel logistici in Nederland staan wij achter het principe van *cross chain control centers*, ofwel 4C. De Schelde-Rijn delta heeft alles in huis om zich te ontwikkelen tot regiecenter, waar vandaan meerdere *supply chains* in Europa gezamenlijk worden gecoördineerd en geregisseerd. De *hardware* is met de havens en bijpassende infrastructuur al aanwezig, het gaat nu om de *software*. Ketenpartijen moeten mentaal bereid zijn om samen te werken. Nu wordt er nog te veel naar elkaar gekeken; wie durft te pionieren? Hopelijk dragen de *masterclasses* een steentje bij aan de noodzakelijk cultuuromslag. Samenwer-



Luc Chalmet: 'Ketensamenwerking staat nog in kinderschoenen.'

king in de logistieke keten moet uitgroeien tot een noodzaak, het is nu nog te veel een keuze.'

### Programma masterclasses in een notendop

- Masterclass 1 (14-15 oktober 2010): European Distribution Structures, met Luc Hooybergs, director Nike EMEA
- Masterclass 2 (2-3 december 2010): CO<sub>2</sub>-driven Supply Chain, met Sergio Barbarino, principal engineer process breakthrough, Procter & Gamble
- Masterclass 3 (16-17 december 2010): Global Supply Chain Organisation And Planning, met Johan Maes, senior director chemical production planning, Janssen Pharmaceutica
- Masterclass 4 (20-21 januari 2011): Comodality, met Tom van Dijck, manager procurement, BASF
- Masterclass 5 (3-4 maart 2011): Lean & Agile Supply Chains, met Hugo van Herck, senior general manager, NYK Logistics
- Masterclass 6 (7-8 april 2011): Global Service, met Nico Delvaux, president service, Atlas Copco Airpower

Meer info: Luc Chalmet (luc.chalmet@ua.ac.be) of Alex Van Breedam (alex.vanbreedam@ua.ac.be).