

# De supply chain opnieuw uitgevonden



Het slechte nieuws is dat bedrijven dringender dan ooit kosten moeten vermijden; het goede nieuws is dan weer dat daarvoor nog veel marge is in de doorsnee supply chain in de Vlaamse industrie. Als logistiek één van onze speerpunten moet blijven, dan moeten we trouwens heel inventief gaan denken over de verkeersstromen die we te verwerken zullen krijgen.

Ruim voldoende marge in elk geval voor Alex Van Breedam om er brood in te zien. Met zijn bedrijf Tri-Vizor, een spin-offbedrijf van de Universiteit Antwerpen, positioneert hij zich als de eerste 'neutrale ketenregisseur ter wereld' voor vervoersketens van verschillende bedrijven. Jos Marinus, de voorzitter van de Vereniging voor Inkoop en Bedrijfslogistiek (VIB) deelt in elk geval zijn analyse.

"Cross supply chain", dat is volgens Alex Van Breedam de kortst mogelijke omschrijving van wat Tri-Vizor doet. Om het niet met naam te noemen haalt de voormalige directeur van het VIL (Vlaams Instituut voor de Logistiek) onmiddellijk het voorbeeld aan van een bedrijf in sportartikelen met een groot distributiecentrum op de grens van Antwerpen en Limburg dat op het vlak van distributie duurzamer wil gaan werken.

## ■ VAAK GAAN PROJECTEN NIET DOOR OMWILLE VAN EEN GEBREK AAN VERTROUWEN ■

"Meer dan 90 procent van de goederen worden er met binnenvaart aangevoerd om van daaruit per vrachtwagen te vertrekken naar meer dan 40 landen over heel Europa. Het bedrijf kijkt uit naar meer duurzame transportmodi zoals bv. spoorvervoer in plaats van wegvervoer naar Rusland. Het probleem is echter dat ze onvoldoende goederen bij elkaar kunnen brengen om die trein te vullen. Dan kan er gezocht worden naar producten van aangrenzende bedrijven die perfect samen met sportartikelen een trein van 35 wagons kunnen vullen. In dit geval zou dat kunnen gaan om producten van nabijliggende chemische bedrijven",

schetst Van Breedam. In feite geeft Tri-Vizor dus advies om aanvoerketens te bundelen en Tri-Vizor kan ze ook nog organiseren. Het concept heeft

wellicht zijn beperkingen. Niet alle producten verdragen immers bundeling, bijvoorbeeld contamineerbare producten, bepaalde voedingsmiddelen, zaken die zeer snel geleverd moeten worden.

Het kan dan ook niet de bedoeling zijn om te bundelen om te bundelen. Er spelen steeds drie criteria: efficiëntie, doeltreffendheid en duurzaamheid. Een eenvoudig voorbeeld dat aan alle drie deze criteria beantwoordt is dat van drie producenten van hygiënische artikelen die aan de bekende grootwarenhuizen leveren. Van

Breedam: "Voor hun samenwerking hadden ze aan de verschillende 'points of sales' tweemaal per week een levering met dikwijls halfvolle vrachtwagens. Toen ze besloten om met drieën samen te werken vanuit één distributiecentrum, een zogenaamd consolidatiecentrum, konden ze met volle vrachtwagens vijfmaal per week leveren en dit met de helft van de vrachtwagens."

## Drempel

Hoe eenvoudig het ook lijkt, toch merkt Van Breedam telkens weer dat bedrijven die potentieel kunnen samenwerken op het vlak van supply chain over een drempel van vertrouwen moeten kunnen stappen. Zeker bij concurrerende bedrijven kan dat het geval zijn. "In dat geval fungeren wij als 'Chinese Wall'. Met ons kunnen ze gegevens delen op basis waarvan we een concept vormgeven maar die niet bekend raken bij hun concurrent. Vaak gaan projecten niet door net omwille van een gebrek aan vertrouwen. Het vergt echt een mentale klik van bedrijven en iedereen die eraan deelneemt moet er op een evenredige manier voordeel van ondervinden," aldus Van Breedam. Een externe partner als Tri-Vizor fungeert dan als scheidsrechter om ervoor te zorgen dat de bereikte winst evenredig verdeeld wordt. "Het is voor een stuk een resultaatsverbintenis. Voor een deel worden we trouwens betaald op basis van de winsten die door de bundeling gegenereerd worden." De voorbereidingsfase is cruciaal in het hele proces. Het gaat immers om strategische beslissingen. Het duurt volgens Van Breedam dan ook minstens zes maanden tussen het eerste gesprek en het moment waarop de eerste transporten volgens dit systeem verlopen. "Het zijn strategische beslissingen van grote bedrijven dus het duurt een tijd voor die alle beslissingsorganen in zo'n bedrijf zijn gepasseerd." Ook voor Tri-Vizor zal het dus nog even duren voor ze op kruissnelheid zitten maar de drie vennoten zijn ervan overtuigd dat ze een meerwaarde kunnen betekenen voor de deelnemers die in hun concept stappen. Al weten ze bij het bedrijf ook dat het behoorlijk wat juridische spijstechnologie vergt om de zogenaamde gain-sharingcontracten, waarbij iedereen in de winst deelt, op punt te zetten.

## Instappunten

Tri-Vizor beperkt zich niet alleen tot het uitdenken van gebundelde goederenstromen, maar wil er ook voor zorgen dat de door hen ontwikkelde projecten worden uitgevoerd. "Van het moment dat we een community hebben gecreëerd van verladers en logistieke dienstverleners die willen samenwerken, zetten we een



Alex Van Breedam (Tri-Vizor)

FOTO WOUTER VAN VALEBERGCH

**3 MAART - ZAKENLUNCH  
MET ALEX VAN BREEDAM - VKW  
ANTWERPEN - MECHELEN  
WWW.VKW.BE**

account manager in die het overgangsmoment gaat sturen en wiens kosten een fractie zijn van de besparingen die uit de community voortkomen." Behalve op de verladers en de logistieke dienstverleners richt Tri-Vizor zich ook op de infrastructuuroperatoren.

Onmiddellijk geeft Van Breedam het voorbeeld van de zogenaamde instappunten voor havens, buiten het havengebied. Om wachttijden aan containerterminals en op de Antwerpse

Ring bijvoorbeeld, te vermijden zou Van Breedam graag instappunten zien op 10 tot 50 km van de haven, waar transporteurs hun goederen van de vrachtwagen op een binnenschip met een hoge frequentie zouden kunnen laden. "Zo ontlast je langs de grote invalswegen de toegang tot de haven. De juiste strategie moet nog worden uitgewerkt maar we zijn ervan overtuigd dat dit 'the way to go' is."

## Speerpunt logistiek

Het is uiteraard geen toeval dat een bedrijf als Tri-Vizor in Vlaanderen actief is. "Er is geen enkele regio in Europa waar op zo'n beperkte oppervlakte zoveel stromen passeren. Dus de opportuniteit om hier te gaan bundelen is zeer groot. Het actieterrain is dan ook Vlaanderen en zijn Europese hinterland. Iemand die je niet moet overtuigen dat de supply chain-sector



Jos Marinus (voorzitter Vereniging voor Inkoop en Bedrijfslogistiek - VIB)

behoefte heeft aan frisse en nieuwe ideeën is Jos Marinus, behalve logistics network leader worldwide bij Danone ook voorzitter van de Vereniging voor Inkoop en Bedrijfslogistiek. Hij hamert het er bij zijn medewerkers in dat ze elke dag een nieuw idee moeten hebben en zelf zit hij ook niet om ideeën verlegen om de supply chain vlotter, efficiënter en vooral voor alle partijen voordeliger te laten verlopen. Zelf geeft hij toe dat het niet altijd ideeën zijn die onmiddellijk ingang zullen vinden, maar vermoedelijk zullen hogere brandstofprijzen en stijgende stockkosten de deelnemers aan de supply chain op termijn toch tot de nodige creativiteit dwingen.

Een creatief idee waar Marinus brood in ziet is het centraliseren van de stocks van industriële leveranciers en klanten onder één dak. "Waarom zouden bijvoorbeeld firma's als Nestlé en Carrefour hun stock niet in hetzelfde magazijn kunnen opslaan?" vraagt hij zich af. "Als je stocks van de ene firma naar de andere moet verhuizen, kan je ze bij wijze van spreken gewoon laten staan. Het nadeel is wel dat de producent zijn stocks op verschillende plaatsen zal moeten opslaan. Alleen de distributeur heeft daar zichtbaar voordeel bij; het nadeel voor de leverancier zal dan wel op een of andere manier moeten gecompenseerd worden," bedenkt Marinus, maar het systeem wordt al in beperkte mate, onder meer in de diepvriessector, toegepast. "Toch kan dit systeem nog op een veel meer doorgedreven manier worden toegepast. Een stap verder zou kunnen zijn dat spelers als Danone, Nestlé, Carrefour, Delhaize allemaal goederen in één distributiecentrum zouden kunnen bedienen." Marinus beseft dat de geesten nog niet rijp zijn voor deze manier van handelen. "Maar het is niet omdat de brandstofprijzen op dit ogenblik relatief laag zijn dat ze in de toekomst niet opnieuw zullen stijgen. En dan zal je creatief moeten zijn om de kosten te drukken. Het gebeurt nu al maar naar Marinus' aanvoelen krijgt de creativiteit nog onvoldoende kansen. Opnieuw haalt hij er een voorbeeld bij. Dit keer van een vrachtwagen die water vervoert. "Iedereen in de sector weet dat een vrachtwagen compleet geladen is als hij 24 ton water aan boord heeft. Maar dat betekent niet dat de vrije ruimte in de vrachtwagen niet zou kunnen opgevuld worden met lichte producten zoals chips of wc-papier. Er lopen al zulke projecten, maar het is allemaal vlugger gezegd dan gedaan", weet hij uit ervaring.

BART DE CLERCK

## Creatief doorheen de hele ketting

Dat creativiteit wordt beloond, daar weten ze bij de bedrijven Q-Food en consultancybedrijf X-stra uit Lokeren alles van. Beide ondernemingen wonnen recent dan ook de prestigieuze *Audience Supply Chain Award 2008* voor de manier waarop ze een gezonde dosis creativiteit in het supply chain schoven. Q-Food verwerkt vlees tot diverse vleesbereidingen en belevt naast twee grote key account klanten ook een net van eigen klanten. "Begin 2008 vroegen we met het bedrijf aan X-STRa om onze productieprocessen efficiënter te maken, de productiviteit te verhogen en de ketting van leverancier tot klant beter op elkaar af te stemmen", legt Q-Food ceo Guy De Bruycker uit. "Het was onze opdracht om al die verschillende deelprocessen in kaart te brengen, efficiënter te maken en op elkaar af te stemmen. Innovatief in dit project was niet zozeer de toolkit die we gebruikten, wel de manier waarop we het supply chain denken introduceerden binnen Q-food", zegt Luc De Muynck, managing partner van X-STRa. En met resultaat want de productiviteit qua orderpicking steeg met een kwart, de houdbaarheidsdatum van de producten steeg van 14 naar 21 dagen, de omsteltijden van de machines daalden met 25 procent enz... Creativiteit in de supply chain levert dus niet alleen een award maar – en dat is zo mogelijk nog belangrijker – zorgt er ook voor dat een bedrijf als Q-Food voordeliger én efficiënter kan werken. (BDC)