

# Supply chain met stalen structuur

## Stemcor centraliseert Europese distributie stalen platen

**Enkele jaren geleden nam staalhandelaar Stemcor zich voor om zijn sterk gefragmenteerde supply chain activiteiten in Noordwest-Europa meer te centraliseren. De overname van het Belgische Zimmer Staal vormde een uitstekende kans om die centralisatieplannen te verwezenlijken. Na een grondige studie door consultancybureau Groenewout koos Stemcor uiteindelijk voor een gecombineerd transit- en distributiecentrum in de Antwerpse haven, dat wordt uitbesteed aan Katoen Natie. Een gesprek met Stemcor over de impact van dit veelomvattende centralisatieproject op de Europese organisatie.**

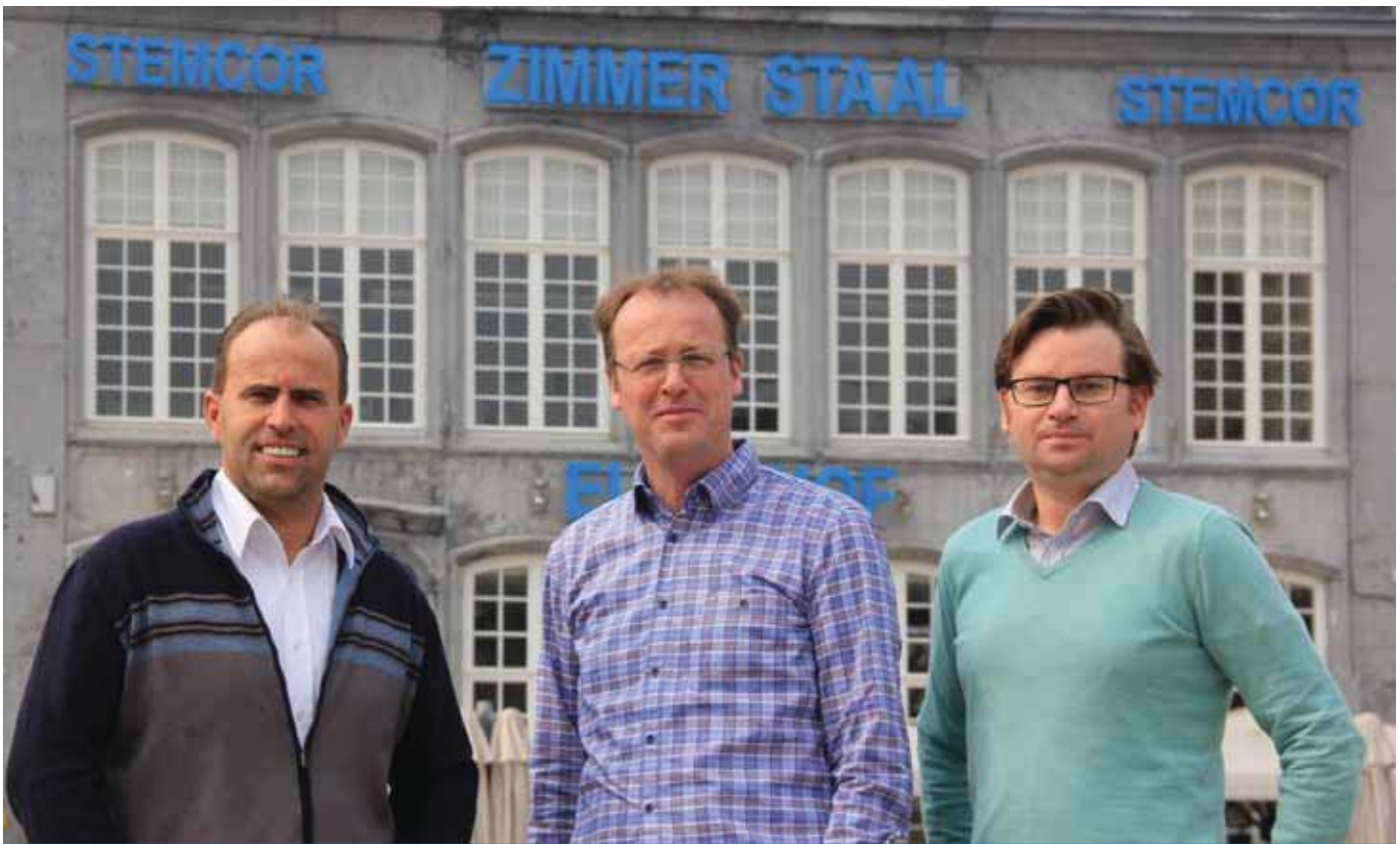
**S**temcor is 's werelds grootste onafhankelijke handelaar in staal en stalen producten. Zelf produceert de organisatie geen staal, maar het bedrijf is wel actief in vrijwel alle andere schakels van de staalketen. De van oorsprong Britse onderneming handelt in ijzererts en heeft zodoende belangen in enkele ijzerertsmijnen. Dat ijzererts wordt in staalfabrieken tot staal verwerkt, waarna Stemcor terug in beeld komt en het kant-en-klare staal aan bedrijven wereldwijd levert. Typische klanten van Stemcor zijn constructie- en snijbedrijven, scheepswerven, machine- en tankbouwers.

“Ondanks de moeilijke economische situatie blijven we groeien. Jaarlijks verschepen we meer dan 20 miljoen ton aan grondstoffen en staal, waardoor we intussen heel veel logistieke ervaring omtrent deze specifieke producten hebben opgedaan”, begint Robert van der Weck, CEO Benelux & Duitsland bij Stemcor. “Wat we doen klinkt vrij eenvoudig: we laten stalen platen aanvoeren, slaan die tijdelijk op en vervolgens leveren we die terug uit aan onze klanten. Toch is het een stuk complexer dan dat want onze klanten rekenen erop dat de kwaliteit van wat we leveren consistent is en dat we het materiaal altijd op de gewenste dag kunnen uitleveren. We leven immers in een zeer competitieve business: als de klant zijn materiaal niet bij ons vindt, gaat hij meteen elders zoeken. Daarnaast is onze business heel kapitaalintensief. Klanten kunnen kiezen uit stalen platen met zeer verschillende breedte-, dikte- en lengtecombinaties, goed voor zo'n 1.100 SKU's (stock keeping units). Onze voorraden kosten dus heel veel centen. Stalen platen zijn ook zwaar, wat speciale handlingapparatuur vereist en limieten stelt aan de hoeveelheid die tegelijk kan vervoerd worden. Dat alles maakt een efficiënt voorraadbeheer en transportplanning extra belangrijk.”

### Uitvalsbasis voor Noordwest-Europa

Een vijftal jaar geleden besloot Stemcor zijn scope te verbreden en meer aan eindgebruikers te gaan leveren. Dat betekende dat de organisatie meer voorraden moest gaan aanhouden en ook de distributie zou moeten verzorgen. Door de crisis werden die plannen even 'on hold' gezet maar twee jaar terug werd er opnieuw werk van gemaakt. De overname van Zimmer Staal – Stemcor had nog geen vestiging in de Benelux – in die tijd paste perfect in dat plaatje. Zimmer Staal zou immers niet enkel klanten in de Benelux bedienen, Stemcor wilde ook dat die vestiging de rol van centrale voorraadlocatie voor de Noordwest-Europese activiteiten op zich zou nemen.

“Doordat we de voorbije jaren een aantal bedrijven hebben overgenomen, was onze Europese supply chain sterk gefragmenteerd geraakt”, legt Robert van der Weck uit. “In Europa hadden we in bijna elk land voor bijna elke productgroep – plaatstaal, coils, balken en buizen – een eigen onafhankelijk opererend bedrijf. Zimmer Staal alleen al had voorraden op een tiental verschillende locaties liggen. Dat zorgde ervoor dat we veel meer voorraad hadden dan theoretisch nodig was. Doordat we zoveel vestigingen hadden, was het ook moeilijk om een efficiënte transportplanning en goede afspraken met leveranciers te maken. Die situatie was, gezien onze ambitie om te groeien, onhoudbaar. We werken nauw samen met Europese producenten maar importeren ook staal uit Zuid-Amerika, India en China. Al die stromen wilden we meer gebundeld laten binnenkomen. En aangezien Stemcor een heel belangrijke klantenbasis heeft in België, Duitsland, Nederland en Frankrijk, leek Zimmer Staal ons prima gepositioneerd om die taak op zich te nemen.”



Luc Cools, Robert van der Weck en Pieter Adams (v.l.n.r.): "Wat we doen klinkt vrij eenvoudig: we laten stalen platen aanvoeren, we slaan die tijdelijk op en vervolgens leveren we die terug uit aan onze klanten. Toch is het een stuk complexer dan dat."

### Stromen in kaart

"De oorspronkelijke idee was om in de Schelderegio een transitcenter te realiseren, waar het staal van overzee zou worden ontvangen, in combinatie met een nieuw te bouwen centraal magazijn in het achterland", zegt Luc Cools, directeur bij Zimmer Staal. "Het was vooral het Britse moederbedrijf dat er zo over dacht. Toch hadden we het gevoel dat dat op lange termijn misschien niet de juiste beslissing was. Ook al omdat het plan was gebaseerd op aannames en historische cijfer, terwijl ook onze business zich snel ontwikkelt."

Gezien het belang van de beslissing, klopte Stemcor eind 2011 bij Groenewout Consultancy aan. De vraag was om te helpen bij een kwantitatieve analyse van de situatie na de crisis. Hoe zien de goederenstromen er precies uit? Wat zijn de volumes? Hoe hoog zijn de logistieke kosten? Wat is de invloed van congestieproblematiek in de verschillende havens en spooransluitingen? Op basis van een grondige data-analyse in combinatie met een aantal interviews werkte Groenewout een aantal scenario's uit met het oog op een efficiënte aanvoer, opslag en levering aan klanten in Noordwest-Europa. Daarbij werd ook rekening gehouden met de verschillende richtingen waarin het bedrijf kon evolueren bij sterk stijgende of dalende volumes.

Dat bleek een behoorlijk uitdagende oefening. Stemcor wilde immers snel beslissingen nemen en Groenewout kreeg dan ook niet veel tijd. Bovendien lagen de nodige data opgeslagen in verschillende systemen van diverse bedrijven. In maart van vorig jaar had Groenewout de nodige aanbevelingen klaar.

### Transit- en distributiecentrum in een

De belangrijkste conclusie luidde dat Stemcor op zoek moest gaan naar een gecombineerd transit- en distributiecentrum. Dat centrum zou enerzijds fungeren als overslagpunt voor het staal en anderzijds als voorraadopunt van waaruit klanten tijdig worden beleverd. Het moest plaats bieden aan zo'n 40.000 ton (op piekmomenten zelfs tot 55.000 ton) aan staal. Dat is goed voor 30 à 40 miljoen euro aan kapitaal.

Om het centrum goed te beheren raadde Groenewout Stemcor aan om op zoek te gaan naar een geschikte logistieke dienstverlener. "We hebben weliswaar al heel wat ervaring met outsourcing maar toch hadden velen binnen de organisatie het gevoel dat we deze faciliteit in eigen handen moesten houden. Op die manier dachten we meer controle te kunnen houden over een strategische hub waar een hoge in- en uitstroom zou worden gerealiseerd", zegt Robert van der Weck. "Maar tegelijk moesten we volgens de studie flexibel blijven. De volumes in onze markt schommelen enorm en – door de sterke fluctuaties in wisselkoersen en prijzen – wisselen ook de landen waar we staal inkopen constant. Dat heeft ons overtuigd om deze faciliteit toch uit te besteden."

### Keuze voor Katoen Natie

In de gehele Schelderegio hebben we bekeken welke locaties realistisch waren en welke logistieke dienstverleners daar actief waren", zegt Robert van der Weck. "We hebben met meerdere partijen gesproken maar we zijn uiteindelijk de ideeën van Katoen Natie gevolgd, die vaste voet heeft in de Antwerpse haven. Die partner-



Artist impression, © Bart Gosselin

*Wat uit Europa komt, komt per trein of vrachtwagen op de site aan. Om een idee te geven: dagelijks komen en gaan van de Stemcor-site bij Katoen Natie zo'n 30 vrachtwagens.*

keuze was trouwens heel belangrijk aangezien we kozen voor een langetermijnrelatie. Ook belangrijk bij onze keuze waren de inspanningen van het Havenbedrijf Antwerpen om een en ander te verwezenlijken. Zo konden we rekenen op ruimere openingsuren en een direct loket in de haven."

Eind 2012 tekende Stemcor een servicecontract met Katoen Natie, waarin wederzijdse afspraken zijn opgenomen over de opslag en overslag van stalen platen, de beschikbare ruimten en behandelingstijden en de servicegraad naar klanten toe. Inmiddels zijn de voorraden stalen platen grotendeels bij Katoen Natie gecentraliseerd en is de eerste loods in gebruik genomen.

Wat uit Europa komt, komt per trein of vrachtwagen op de site aan. Om een idee te geven: dagelijks komen en gaan van de Stemcor-site bij Katoen Natie zo'n 30 vrachtwagens. Van buiten Europa komt veel toe in bulk via zeevaart. "De site is volledig afgestemd op efficiënte handling", zegt Luc Cools. "We proberen ook absoluut te vermijden dat zaken op een andere plaats in de haven worden gelost om vervolgens hierheen te worden gebracht. Dat klinkt eenvoudiger dan het is en vraagt zeer goede afspraken vooraf. Momenteel gaan we zelfs zover dat wij aan de verscheper het laadplan van de boot geven. Van zodra het schip hier aanmeert, moet immers alles razendsnel gaan. Om te voorkomen dat onze kade in een mum van tijd vol staat, beginnen wij meteen het staal naar ons terrein af te voeren. Dat gebeurt met een vijftal speciale hefmachines. Op dat moment is het handig dat alles meteen in de juiste vakken terecht komt."

### Aanbevelingen volgen

Als resultaat van de centralisatie is het mogelijk gebleken de totale voorraden van de individuele Duitse vestigingen sterk af te bouwen,

zonder in te leveren op de leverbetrouwbaarheid aan onze klanten. Momenteel bekijkt Stemcor welke andere sites van belang blijven om een vlekkeloze service te kunnen bieden. "Binnen een straal van 600km kunnen we ca. 85% van onze klanten bedienen. In de toekomst moet dat zelfs 90% worden. Maar voor specifieke of roterende producten bleek het toch beter om die lokaal aan te houden, om dichterbij de markt te zitten en zo vlugger aan klanten te kunnen uitleveren", zegt Pieter Adams, verkoopverantwoordelijke bij Stemcor.

Van de in totaal tien aanbevelingen die Groenewout heeft gedaan, heeft Stemcor er intussen acht geïmplementeerd. "Zo heeft Groenewout ons geholpen om onze eisen wat betreft onze servicegraad beter te formuleren", vervolgt Pieter Adams. "Op die manier stonden we sterker in onze schoenen toen we met logistieke dienstverleners onze wensen begonnen te bespreken. We hebben nu ook een beter zicht op hoeveel we bijvoorbeeld per keer moeten inkopen. En we hebben een beter zicht op de voorraden gekregen. Vandaag kunnen verkopers onderweg zelfs op hun iPad zien waar wat ligt om vervolgens het nodige te reserveren. Verder loopt ook de transportplanning sinds de centralisatie een stuk vlotter."

### Lagere voorraden, hogere omzet

"Intussen zijn we goed op weg om de verwachte tien procent op onze logistieke kosten te besparen. Daarnaast is onze voorraad al met een derde geslonken ten opzichte van vorig jaar, terwijl we nog steeds dezelfde servicegraad bieden", weet Robert van der Weck. "Niet onbelangrijk is dat we ook onze kwaliteit hebben weten te verhogen, mede dankzij het 'off-the-record' advies van Groenewout. Voorheen raakte bij één verschepering acht tot tien procent van het staal beschadigd door de manier van handlen. Dankzij verschillende maatregelen zien we bijna geen beschadigingen meer. Omdat we nu betere afspraken maken met onze fabrieken, rond markering en codering



*Voorheen raakte bij één verscheping acht tot tien procent van het staal beschadigd door de manier van handlen. Dankzij verschillende maatregelen ziet Stemcor bijna geen beschadigingen meer.*

bijvoorbeeld. Was dat eenvoudig te realiseren? Zeker niet altijd, maar het was wel nodig. Ook Katoen Natie draagt als langetermijnpartner zijn steentje bij tot verdere optimalisering. Zo wil Katoen Natie speciale hefvoertuigen inzetten waardoor zowel de capaciteit van de opslagruimte als de productiviteit worden verhoogd. We zijn vastberaden om die weg van partnerships verder te bewandelen. Wij investeren vooral in onze medewerkers en onze stalen platen. Vervolgens bouwen we op de kennis en kunde van onze logistieke partner." "In Stekene hebben we trouwens ook een partner die zich toelegt op het branden, stralen en meniën van stalen platen, zodat we onze klant nog meer op maat kunnen bedienen. We zijn ervan overtuigd dat dat soort partnerships in deze competitieve business essentieel wordt om nog efficiënter te worden", voegt Luc Cools eraan toe.

Dat de centralisatie en de andere maatregelen hun vruchten beginnen af te werpen, blijkt ook uit de omzet die Stemcor momenteel in onze contereinen realiseert. "Sinds we Zimmer Staal hebben gekocht, verzet de vestiging ongeveer 30% meer volume. Daaruit kunnen we niet anders dan besluiten dat de verbeteringen die we de voorbije jaren gradueel hebben doorgevoerd ook leiden tot meer verkopen", besluit Robert van der Weck. "En er is nog potentieel, zowel binnen ons klantenbestand als wat nieuwe klanten betreft. Naast verdere optimalisering is een continue vernieuwing van ons assortiment cruciaal om dat potentieel aan te boren. Zowel Stemcor als zijn partners zijn dan ook voorbereid om het dubbele aan volume aan te kunnen. Met de stevige structuur die we nu in huis hebben zijn we helemaal klaar voor de toekomst."

**TC**

## PUT LOGIC IN YOUR LOGISTICS

### Geïntegreerde oplossing voor de totale supply chain

- totaalconcept voor alle logistieke schakels
- volledige controle over SLA en KPI
- naadloze communicatie met klanten, leveranciers, overheden

Met onze TRIS® Logistics Application Suite ondersteunen wij al uw logistieke activiteiten: Forwarding, Customs, Warehouse, Transport, Lijnagentuur, Luchtvracht, ...

Door deze oplossingen, maar ook die van uw klanten, te integreren, boekt u winst op verschillende fronten:

- tijd, geld en middelen
- geoptimaliseerde workflow
- verhoogde service

**Wil u meer weten over hoe wij samen uw productiviteit en flexibiliteit kunnen vergroten?**

Surf naar [www.intris.be](http://www.intris.be)

Contacteer ons via [sales@intris.be](mailto:sales@intris.be) of op het nummer +32 3 326 50 75