



Thomas Vandael, EMEA Director Supply Chain Planning bij Tenneco



Johan De Lille, Chief Strategy & Advisory Officer bij BMT Group



Alex Van Breedam, CEO van TRI-VIZOR



Veroniek De Mulder, CEO van ODTN First Class Logistics

© Marco Mertens

'De modellen van vroeger werken niet meer'

De coronapandemie heeft – samen met enkele andere incidenten - het evenwicht in de supply chain grondig verstoord. Het gevolg? Lange wachttijden voor auto's, een chipstekort en hoge containerprijzen. Hoe ziet de logistieke sector zijn toekomst evolueren? Een rondetafelgesprek.

Voor corona was de goederenstroom min of meer in evenwicht. Hoe lang moeten we nog wachten op herstel?

Alex Van Breedam (CEO van Tri-Vizor): 'Corona heeft voor structurele on-evenwichten gezorgd. Lege containers die terug naar China moesten, zijn door de verschillende lockdowns in China en Europa daar nooit of niet tijdig geraakt. Er was ook het opslingersverschijnsel: als we de vraag van de klant een beetje verkeerd voorspellen, dan heeft dat enorme effecten voor de leveranciers stroomopwaarts de keten. Ook een incident zoals dat met de Ever Given, het containerschip dat een week het Suezkanaal blokkeerde, veroorzaakte een disruptie.'

Logistiek is een sporttak met een simpel recept. Als we erin slagen om hoge volumes in twee richtingen in evenwicht te krijgen, zijn we efficiënt, reduceren we kosten, zijn we duurzaam en bieden we goede dienstverlening aan de klant. Ooit zal dat evenwicht wel terugkomen.'

Thomas Vandael (EMEA Director Supply Chain Planning bij Tenneco): 'De vraag is ook helemaal veranderd en verschoven. Het chipstekort, bijvoorbeeld, kwam er door de grotere vraag vanwege het vele thuiswerken en -studies. Daarenboven is veel consumptie verschoven van tijdens naar na de lockdowns. Het duurt minstens nog tot het

tweede of derde kwartaal van volgend jaar vooraleer dat evenwicht hersteld is.'

Veroniek De Mulder (CEO van ODTN First Class Logistics): 'In de begindagen zagen wij vooral paniek. Maar supply chain kreeg wel een belangrijke meerwaarde als onderdeel van de industrie. Er zijn kansen gecreëerd om te kijken naar meer technologie en digital-

'Door de korte levertijden wordt het moeilijk om goederen te bundelen en te consolideren. Je hebt er de tijd niet meer voor.'

Alex Van Breedam, CEO van TRI-VIZOR

sering. Daarnaast kijken bedrijven nu ook kritisch naar de locatie van warehouses: een deel van de industrie besliste om die dichter bij hun productie te leggen, andere bedrijven kozen dan weer radicaal voor multimodaliteit. Dat heeft onze sector, die vroeger misschien eerder een stoffig imago had, op de kaart gezet als vernieuwend en innovierend.'

Johan De Lille (Chief Strategy & Advisory Officer bij BMT Group): 'De luchtvaart is op een andere manier omgegaan met de sterke daling van de vraag. Airbus en Boeing zijn bijvoorbeeld blijven produceren, omdat de doorlooptijd van component naar eindproduct - het vliegtuig - heel wat tijd vergt. Ze wilden vermijden dat de supply chain opdroogde en bijgevolg heel wat extra kosten zou teweegbrengen bij heropstart in de toekomst. We zien vandaag een eerder constante basis productie, maar wel met een lagere

hoeveelheid. Het zal tot 2024-2025 duren vooraleer wij weer aan de normale vraag en volumes zitten.'

Is digitalisering de richting die bedrijven uitmoeten voor hun logistieke keten?

Alex Van Breedam: 'In de supply chain is er vooral transparantie nodig. En bepaalde actoren leven nog te veel van de intransparantie en hebben daar hun businessmodel ook van gemaakt. Daardoor is de echte doorbraak van bijvoorbeeld data delen via platformen nog altijd moeilijk. Er leeft ook nog ongerustheid over de "governance" rond die dataplatformen.'

Veroniek De Mulder: 'Vandaag werken wij met het *Internet of Things*, artificiële intelligentie, ... Maar zodra wij over de haag willen kijken naar wat er voor of na ons in de keten komt, wordt het moeilijk. En dan heb je heel snel excuses zoals cybersecurity, privacywetgeving en ook wel commerciële angst om data te delen. Want door de data – die big business zijn - is supply chain niet alleen een kostenpost, maar ook een economisch interessant onderdeel geworden.'

Johan De Lille: 'Ik hoor graag vertellen dat we een transparante ketting moeten creëren. Maar mijn voordeel is misschien uw nadeel. En waarom zou ik mijn voordeel opgeven of een inzicht ingeven aan een derde?'

Onze verkeersknoop is legendarisch en de laatste jaren amper veranderd. Hoe gaan jullie daarmee om?

Alex Van Breedam: 'Dat is de capaciteitsparadox. We hebben elke dag een tekort aan vrachtwagens en bestelwagens, maar tegelijk zien we dat de vullingsgraad van die vrachtwagens slecht is. Gemiddeld een op de vier rijdt leeg. Dat komt door e-commerce, waarbij wat we vandaag bestellen morgen geleverd wordt. En ook in de B2B trekken we die levertijden altijd maar naar beneden. Daardoor wordt het moeilijk om goederen te bundelen en te consolideren. Je hebt er de tijd niet meer voor.'

Moeten we meer geduld leren oefenen en twee of drie dagen wachten op een pakje?

Thomas Vandael: 'We moeten er voor efficiënter mee omgaan. Vullen we die

'Bedrijven overwegen nieuwe IT mogelijkheden en kijken kritisch naar de (multimodale) locatie van warehouses. Dat heeft onze sector, die vroeger eerder een stoffig imago had, op de kaart gezet als vernieuwend en innovierend.'

Veroniek De Mulder, CEO van ODTN First Class Logistics

vrachtwagens wel efficiënt en houden we rekening met de overlast? Dat verwachtingspatroon van de eindklant zien we trouwens ook vaker doorsijpelen naar B2B. Technologie zal ons moeten helpen om meer voorspellende leveringen te doen.'

Johan De Lille: 'Je moet het gedrag proberen te sturen om zo de inefficiënties uit het proces te halen. Denk maar aan de Amerikaanse econoom Richard Thaler en zijn *nudging* theorie waarbij we via prikkels mensen beter, kostenbewuster en efficiënter leren handelen. Als ik vandaag iets wil, ben ik bereid om daar extra voor te betalen? Het model is op zich eenvoudig. Ik probeer voor mezelf mijn nut te maximaliseren en als iemand daar een nadelig effect van heeft, dan is dat zijn probleem. Dus gedrag en keuzes moeten in de totale ketting bekeken worden, van start tot eindpunt.'

De supply chain speelt ook een belangrijke rol in het vergroeningsproces.

Veroniek De Mulder: 'Ik gebruik wel eens het beeld van de containerschepen die altijd maar groter worden enerzijds en de individuele tandenborstel anderzijds. Als mastodontschepen in de haven van Antwerpen aankomen, haalt dat de voorpagina van de kranten. Aan het andere einde heb je de tandenborstel die dinsdag om 12 uur in de Stationsstraat geleverd moet worden bij mevrouw X. Velen onderschatten dat die hele keten bestaat uit verschillende businessmodellen. Ze gaan er licht over als ze denken dat hun tandenborstel van A naar B kan gaan met enkel de historische logistieke modellen.'

Alex Van Breedam: 'Je hebt inderdaad

twee grote ketens. De eerste keten zorgt ervoor dat die containers naar distributiecentra gaan en van daaruit naar winkelpunten. Dat gebeurt heel efficiënt. Aan de andere kant heb je een keten waardoor die tandenborstel bij iemand thuis raakt. Vandaag passen we de businessmodellen die we opgebouwd hebben in die eerste keten toe op die gefragmenteerde tweede keten. Dat krijgen we niet duurzaam of efficiënt. Veel fietskoeriers en bestelwagens doorkruisen heel het land of de stad, omdat we dat volgens de traditionele modellen en patronen doen. Voor die stadsdistributie, de *last mile*, hebben we

'Technologie moet ons helpen om meer voorspellende leveringen te doen.'

Thomas Vandael, EMEA Director Supply Chain Planning bij Tenneco

andere samenwerkingen nodig. Daar kunnen we het niet meer alleen, want je kunt het je niet veroorloven om alleen voor die tandenborstel te rijden.'

'We moeten slim consolideren. In de logistiek heb je daarom nieuwe actoren nodig die de goederen samen zetten en efficiënt naar die laatste kilometer brengen. En als je dan een samenwerkingsverband hebt met meer dan twee bedrijven moet je wetten opstellen, regels maken en dat transparant maken, anders lukt het niet. Dat is de logistiek van de toekomst. De zogenaamde een-op-eenmodellen van vroeger werken niet meer voor die kleinste leveringen. Daar hebben we andere modellen nodig.'

Bekijk het volledige debat op tijd.be/digitalvoices

