

# Zoveel meer dan een kostenpost: hoe we naar een **duurzame supply chain** evoluëren

## Vijf experts gaan in debat

Onder leiding van moderator Stijn Schepers,  
Lead Digital Supply Chain Flexso



# Inhoud

- 4 Zoveel meer dan een kostenpost:  
hoe we naar een duurzame supply chain evolueren**  
Digital Voices  
De experten
- 6 Wat was de impact van Covid-19 op je  
supply chain planning en de bijhorende executie?  
Welke acties heb je ondernomen?**  
De kracht van partners
- 8 Hoe bouwde je een veerkrachtige supply chain?**  
Waar is de (onder)leverancier mee bezig?  
Samenwerking tussen concurrenten
- 10 Hoe kan een focus op een duurzame supply chain  
ze ook veerkrachtig maken?**  
Vandaag besteld, bij jou wanneer je wil  
Een nieuwe maatstaf
- 11 Key take-aways**

**“Van ‘niets’ naar ‘iets’ is in theorie maar één letter verschil, maar in werkelijkheid kan er een ellenlang traject tussen de twee zitten. Vraag dat maar aan ondernemers die producten maken, opslaan of transporteren.**

**Tussen wat erin gaat en wat eruit komt zit een proces dat voor velen lange tijd een abstract gegeven was: de supply chain.”**

Dr. Alex Van Breedam

# Hoe we naar een duurzame supply chain evolueren

Wanneer het over die supply chain gaat, zullen ondernemers zeggen dat ze er 'het voorbije jaar anders naar zijn gaan kijken'. Daar waar vroeger enkel op de kosten gefocust werd, wil men nu vooral een veerkrachtige supply chain. Dat sentiment komt uiteraard niet uit de lucht vallen. Er was een pandemie, waardoor men niet op volle kracht kon werken in fabrieken en magazijnen. Er was hamstergedrag bij consumenten én leveranciers, die zich wilden voorbereiden op een onzekere toekomst. Er was, als kers op de taart, een containerschip dat een van 's werelds belangrijkste kanalen blokkeerde.

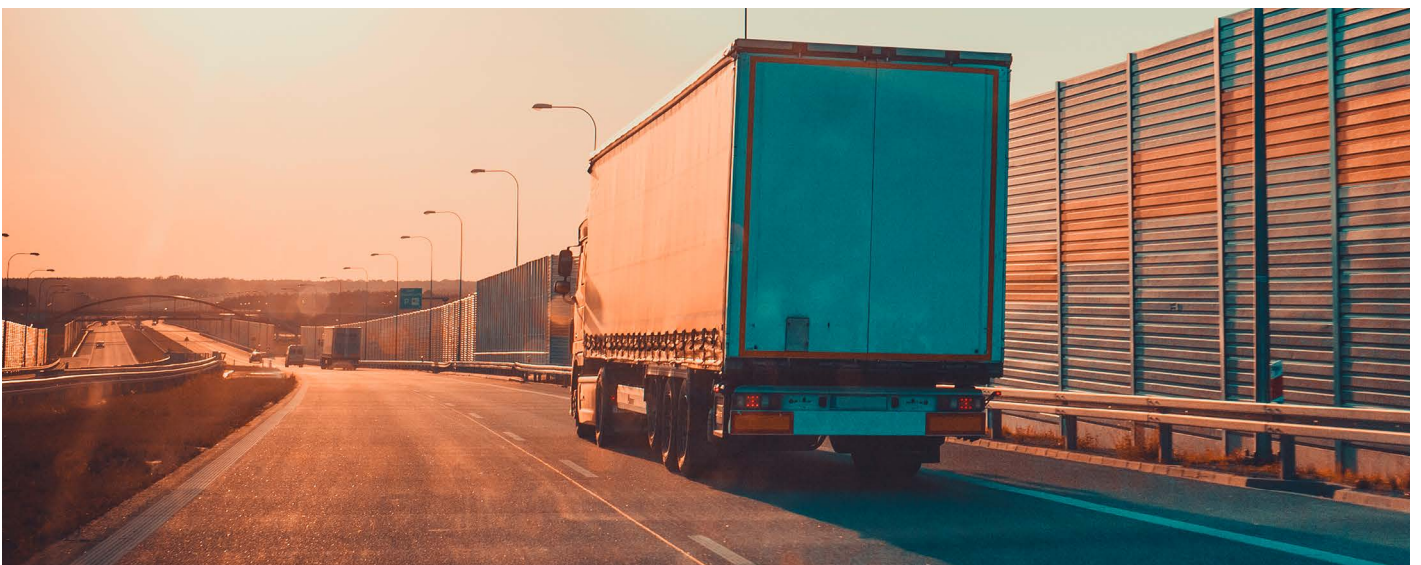
In zijn opening keynote op Digital Voices, een evenement georganiseerd door SAP, haalde Dr. Alex Van Breedam een interessante studie van RetailNext aan. Daaruit bleek dat de volle 100% van de bevraagde ondernemers aangaf dat ze de voorbije twee jaar disruptie hadden ervaren op logistiek vlak.

## DE 'AMAZONISERING' VAN DE LOGISTIEK

De shock van de afgelopen maanden is nog maar het begin, zei Van Breedam. Zo is er bijvoorbeeld de maatschappelijke druk om transport te vergroenen. Doordat het goederenvervoer daarnaast tegen 2030 met 30% zal toenemen én het verkeer die stijging niet aankan, zal de sector sowieso drastisch moeten veranderen.

Als mogelijke oplossing verwees Van Breedam naar het bundelen van supply chains van verschillende bedrijven. Uit cijfers van het World Economic Forum blijkt namelijk dat een kwart van de vrachtwagens leeg rondrijdt en dat de wagens met lading maar voor 57 procent gevuld zijn.

De inefficiëntie van de transportsector kan onder stroom komen te staan wanneer giganten als Amazon hun logistieke dienst ooit af zouden splitsen. In één klap kan die zet een volledige industrie onderuithalen, want niemand zal er zo goed in slagen om de restcapaciteit en terugritten van leveringen optimaal te kunnen benutten.



Zoveel meer dan een kostenpost:  
hoe we naar een duurzame supply chain evolueren

## DIGITAL VOICES

Het zijn maar enkele van de vragen waarover vijf experts, onder leiding van moderator Stijn Schepers (Competence Lead Digital Supply Chain, Flexso), in debat gingen tijdens Digital Voices. In wat volgt staat het relaas van dat gesprek, dat focuste op drie centrale stellingen:

1. Wat was de impact van Covid-19 op je supply chain?
2. Hoe bouw(de) je een veerkrachtige supply chain?
3. Hoe kan een focus op een duurzame supply chain ze ook veerkrachtig maken?

## DE EXPERTEN

**Arnaud Popovitch**, Group planning and optimization manager, Spadel

**Bart De Nijs**, Application Manager Production and R&D, Puratos

**Bart Weymans**, Project & Innovation Manager, ODTB

**Bart Vanbrabant**, Transformation Program Manager, Fedrus

**Hans Schurmans**, Director Logistics Operations, Proximus





# Wat was de **impact van Covid-19** op je supply chain planning en de bijhorende executie?

## WELKE ACTIES HEB JE ONDERNOMEN?

Hoe de experts COVID-19 ervaren, verschilde van bedrijf tot bedrijf. Bij telecomprovider Proximus, bijvoorbeeld, zag men 20% meer volume maar daalde de productiviteit dan weer met 15% door de vereiste social distancing.

**Hans Schurmans**, Director Logistics Operations bij Proximus: 'We merkten daarnaast ook een shift van onze winkelkanalen naar services bij de consumenten thuis. Het telewerk zorgde dan ook voor ongeziene vereisten op vlak van internet-verbindingen.'

**Bart Weymans**, Project & Innovation Manager bij de logistieke speler ODTN, zit middenin de keten tussen bedrijven en hun klanten. Daar was het kwestie van snel schakelen en puzzelen. 'Zo was er een kledingbedrijf waarvan er een boot onderweg was uit China, terwijl de winkels net moesten sluiten. Op dat moment is het kwestie van opschalen en de juiste technologie inzetten om de goederen te kunnen inboeken. Onze klanten

moeten namelijk steeds kunnen zien welke zaken er in de magazijnen staan.'

Dat inzicht was nodig om snel te kunnen inspelen op een stijgende of dalende vraag. 'We willen onze forecast steeds bijsturen, zodat we kunnen inschatten hoeveel risico we lopen met onze stock', zei **Arnaud Popovitch**, Group Planning and Optimization Manager bij Spadel. 'Zodra de lockdown aangekondigd was zagen we een enorme stijging in de vraag naar ons water. Vroeger hielden we vast aan een langetermijnplanning, maar nu kijken we wekelijks samen met de vakbonden naar de productieplanning.'

## DE KRACHT VAN PARTNERS

Dat wekelijks ritme betekent niet dat je de focus op lange termijn moet loslaten. Schurmans benadrukt dat die hét middel is om sterke partnerschappen aan te gaan. 'Op crisismomenten zijn die banden van levensbelang. Wij sluiten met onze magazijnen soms contracten van tien jaar af.'



Zoveel meer dan een kostenpost:  
hoe we naar een duurzame supply chain evolueren

Je zou jaarlijks kunnen veranderen van leverancier, maar alleen al de verhuis zou je meer kosten dan de paar euro's die je bespaart door de citroen tot de laatste druppel uit te willen persen. Als je weet dat je voor langere tijd samenwerkt kun je op een heel andere manier naar innovatie kijken.

Je supply chain is de machine om je klanten op de beste manier te bedienen, daarvoor mag je niet enkel op de prijs focussen.'

Dat beaamde ook **Bart Vanbrabant**, Transformation Program Manager bij Fedrus, een bedrijf gespecialiseerd in bouwmaterialen. 'Je kan dan ook investeren in de opleiding van de mensen, zodat ze op de beste manier met je producten om kunnen gaan. Als je dat niet doet,

loop je het risico dat je een klant verliest, en om die terug te winnen ben je een smak geld kwijt.'

'Een forecast zal per definitie mis zijn, dus is het kwestie van voldoende buffers in te bouwen', zei **Bart De Nijs**, Application Manager Production and R&D bij het voedingsbedrijf Puratos. 'In ons geval is de chocolade bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de export naar onder andere Japan. In tijden van COVID-19 viel die uiteraard volledig stil. Net als bij de anderen verschoof onze focus van de halfjaarlijkse planning naar een wekelijkse vooruitblik. Die proberen we zo goed mogelijk te onderbouwen door onze lokale verkopers constant navraag te laten doen bij hun belangrijkste accounts ter plaatse.'

“Je supply chain is de machine om **je klanten op de beste manier te bedienen**, daarvoor mag je niet enkel op de prijs focussen.

Je moet dan ook **investeren in de opleiding van de mensen**, zodat ze op de beste manier met je producten om kunnen gaan.”

Bart Vanbrabant

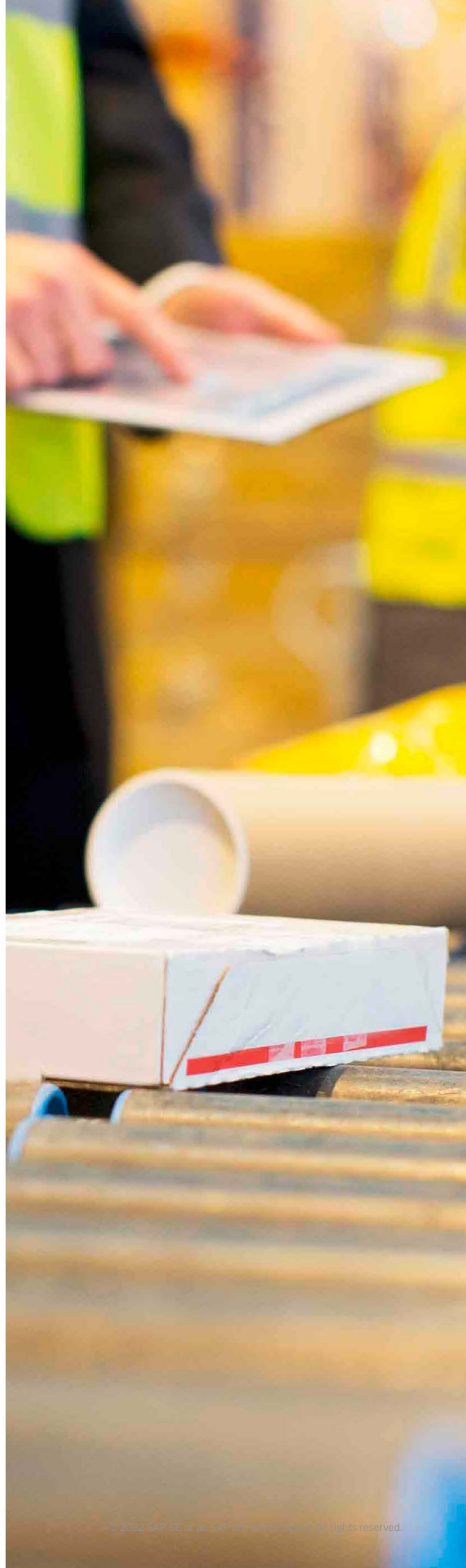
Zoveel meer dan een kostenpost:  
hoe we naar een duurzame supply chain evolueren

## Hoe bouw(de) je een veerkrachtige supply chain?

Aardverschuivingen als de coronacrisis op kunnen vangen is een kwestie van veerkracht. De forecasting die tijdens het debat ter sprake kwam, kan daar absoluut aan bijdragen. 'Statistiek laat ons toe om inzicht te krijgen in de vraag op korte termijn', klonk het bijvoorbeeld bij De Nijs.

Klinkt goed in theorie, maar in praktijk kon zelfs de beste statisticus de klap van de coronacrisis niet voorspellen. 'Historische data zijn uiteraard nooit honderd procent correcte indicatoren om je op te baseren,' zei Schurmans, 'maar ze geven wel een indicatie van de richting die het uit kan gaan. Wij hadden natuurlijk nooit kunnen voorspellen wat de impact van verplicht thuiswerk op de vraag naar modems zou zijn. Of hoe die onze repair flow zou beïnvloeden.'

Een veerkrachtige supply chain is ook een keten waarin er minder afhankelijkheid is van anderen - zeker als die aan de andere kant van de wereld zitten. Schurmans: 'Wij juichen de plannen toe om ook in Europa meer werk te maken van chip-productie. Ik ben er niet van overtuigd dat dat perse duurder zal zijn, omdat de transportkosten terugvallen. Het is een kwestie van bewustwording, want de kennis hebben we hier alleszins ook.'





Zoveel meer dan een kostenpost:  
hoe we naar een duurzame supply chain evolueren

## **WAAR IS DE (ONDER)LEVERANCIER MEE BEZIG?**

Uiteraard zullen bedrijven altijd beroep moeten doen op bepaalde leveranciers, maar in dat geval zal het vooral kwestie van inzicht zijn. 'Je moet ervoor zorgen dat je zicht hebt op wat er speelt bij je leveranciers en onderleveranciers,' zei Weymans. 'De tijd waarin je daarvoor een spreadsheet kon rondsturen is voorbij. Cisco zet hier bijvoorbeeld hard op in. Zij weten bij wijze van spreken waar er files staan, en vertellen hun onderleveranciers vervolgens hoe de vrachtwagen moet omrijden.'

Het is een verhaal om mee uit te pakken in presentaties, maar kan zoiets in realiteit wel? Het is namelijk al moeilijk om binnen een bedrijf de aankoop en verkoop op elkaar af te stemmen, laat staan dat je zoiets met de gegevens van leveranciers kan tewerkstellen. Schurmans: 'Ik vind dat dat meevalt, al hebben we alles wel bijeengebracht in één supply chain planning. Het vergt wat werk om managers te overtuigen die bevoegdheid te centraliseren. Al kijkt men sowieso al anders naar de supply chain: vroeger rapporteerde ik aan de CFO, nu aan de COO. Dat heeft mijn leven veranderd.'

## **SAMENWERKING TUSSEN CONCURRENTEN**

Die vrees merkt Weymans ook. 'Wij hebben al verschillende keren geprobeerd om als tussenpartij naar bedrijven te stappen en voor te stellen om bepaalde logistieke zaken voor hen te bundelen, maar dat is nog nooit van de grond gekomen.'

Toch kan het wel, bewees Proximus onlangs. Voor een project in opdracht van Stad Antwerpen sloeg het zelfs de handen in elkaar met concurrent Telenet: samen met vijf andere bedrijven lanceerden ze een logistiek project om hun pakjes te verdelen in de stad. 'We zijn specifiek voor het duurzame aspect ingestapt, omdat dat voor iedereen belangrijk is. We hebben afgesproken dat het logistieke niet het niveau is waarop we met elkaar gaan concurreren.'

Zoveel meer dan een kostenpost:  
hoe we naar een duurzame supply chain evolueren

## Hoe kan een **focus op een duurzame supply chain** ze ook **veerkrachtig** maken?

Net als in de rest van de wereld zal ook in de supply chain de klimaatverandering voelbaar worden. Wie voorbereid wil zijn op de toekomst, maakt nu al werk van een meer ecologische logistieke keten. Maar hoe begin je daaraan?

‘Voor ons speelt circulariteit een zeer belangrijke rol’, klonk het bij Schurmans. ‘Ik kan mijn supply chain veerkrachtig maken op het moment dat ik materiaal kan recyclen of recupereren. Als je dat doet win je op meerdere fronten, want het kost ook een pak minder. Meer dan 80 procent van de decoders en modems die wij terugkrijgen kunnen we terug in de supply chain brengen.’

‘Wij kunnen ons water natuurlijk niet recyclen, maar de verpakking wel’, vulde Popovitch lachend aan. Bij Fedrus kan men dan weer het zink recyclen, al zal dat volgens Vanbrabant niet van de ene dag op de andere gebeuren. ‘Wat gaat mensen drijven om dat te doen? Heel wat zaken worden namelijk niet doorgerekend aan de consument. Dat zijn kosten die we pas binnen tien, vijftien jaar zullen voelen - en iedereen zal ze dragen. Wanneer je iets bij Alibaba bestelt kost dat een peulenschil, terwijl het van de andere kant van de wereld moet komen. Als we consumenten daar meer voor laten betalen, kan je het gedrag veranderen.’

Wie voorbereid wil zijn op de toekomst, maakt nu al werk van **een meer ecologische logistieke keten**. Maar hoe begin je daaraan?



Zoveel meer dan een kostenpost:  
hoe we naar een duurzame supply chain evolueren

### **VANDAAG BESTELD, BIJ JOU WANNEER JE WIL**

Ook de anderen beamen dat er nog werk kruipt in het opvoeden van klanten. 'Iedereen wil wat ze bestellen morgen ontvangen, maar hoe vaak koop je iets online om de doos vervolgens een week lang in de gang te laten staan?', zei Schurmans. 'Wij weten dat de geeks die per se op de eerste dag de nieuwste iPhone willen, wel in de rij bij Apple gaan staan. In onze webshop pakken we het anders aan en tonen we aan wat de ecologische impact van een bepaalde keuze is.'

Maar willen we eigenlijk onze bestelling wel zo snel mogelijk ontvangen? Volgens Vanbrabant is dat niet per se het geval. 'Waar het om draait is betrouwbaarheid. Niet alleen voor consumenten, maar ook in een B2B-context. De klant wil onzekerheid vermijden en bijvoorbeeld geen personeel vrijmaken voor een levering die er nog niet is. Als je communiceert dat je binnen een uur levert en je komt een dag later, is dat frustrerender dan wanneer je meteen zegt dat het een dag zal duren.'

### **EEN NIEUWE MAATSTAF**

Voor wie in wil zetten op duurzaamheid geldt het motto 'meten is weten'. Daar kunnen ze bij Spadel over meepraten: 'Tegen 2025 willen we CO<sub>2</sub>-neutraal zijn. Om dat doel te bereiken, gaan we eerst na wat we verbruiken per activiteit én product', zei Popovitch. 'Driemaal per jaar doen we die berekening opnieuw. Vervolgens is het kwestie van die data zichtbaar te maken. Het is een variabele die je moet introduceren in het nemen van operationele beslissingen. Als je internationale standaarden gebruikt, kun je die vervolgens ook aan je leveranciers opleggen.'

Nog een oplossing: een Chief Supply Chain Officer

aanstellen. Dat deed Spadel bijvoorbeeld. Een slimme zet, aldus Popovitch: 'Het is de ideale manier om op een objectieve manier een discussie te krijgen tussen je aankoopafdeling, sales en de verantwoordelijke voor de productie of logistiek. Ik sluit me aan bij wat eerder werd gezegd: inzicht krijgen in gegevens van leveranciers en onderleveranciers is niet zo eenvoudig. Iedereen heeft een eigen systeem en weinigen staan te springen om hun gegevens met externen te delen.'

## **Key take-aways**

1. Er is een verschuiving van de langetermijnplanning naar een focus op de korte termijn
2. Om inzicht te krijgen in wat (onder)leveranciers doen is vertrouwen nodig
3. We moeten consumenten opvoeden en CO<sub>2</sub> als een meetbare maatstaf inzetten

Follow us



[www.sap.com/contactsap](http://www.sap.com/contactsap)

© 2022 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or for any purpose without the express permission of SAP SE or an SAP affiliate company.

The information contained herein may be changed without prior notice. Some software products marketed by SAP SE and its distributors contain proprietary software components of other software vendors. National product specifications may vary.

These materials are provided by SAP SE or an SAP affiliate company for informational purposes only, without representation or warranty of any kind, and SAP or its affiliated companies shall not be liable for errors or omissions with respect to the materials. The only warranties for SAP or SAP affiliate company products and services are those that are set forth in the express warranty statements accompanying such products and services, if any. Nothing herein should be construed as constituting an additional warranty.

In particular, SAP SE or its affiliated companies have no obligation to pursue any course of business outlined in this document or any related presentation, or to develop or release any functionality mentioned therein. This document, or any related presentation, and SAP SE's or its affiliated companies' strategy and possible future developments, products, and/or platform directions and functionality are all subject to change and may be changed by SAP SE or its affiliated companies at any time for any reason without notice. The information in this document is not a commitment, promise, or legal obligation to deliver any material, code, or functionality. All forward-looking statements are subject to various risks and uncertainties that could cause actual results to differ materially from expectations. Readers are cautioned not to place undue reliance on these forward-looking statements, and they should not be relied upon in making purchasing decisions.

SAP and other SAP products and services mentioned herein as well as their respective logos are trademarks or registered trademarks of SAP SE (or an SAP affiliate company) in Germany and other countries. All other product and service names mentioned are the trademarks of their respective companies.

See [www.sap.com/trademark](http://www.sap.com/trademark) for additional trademark information and notices.