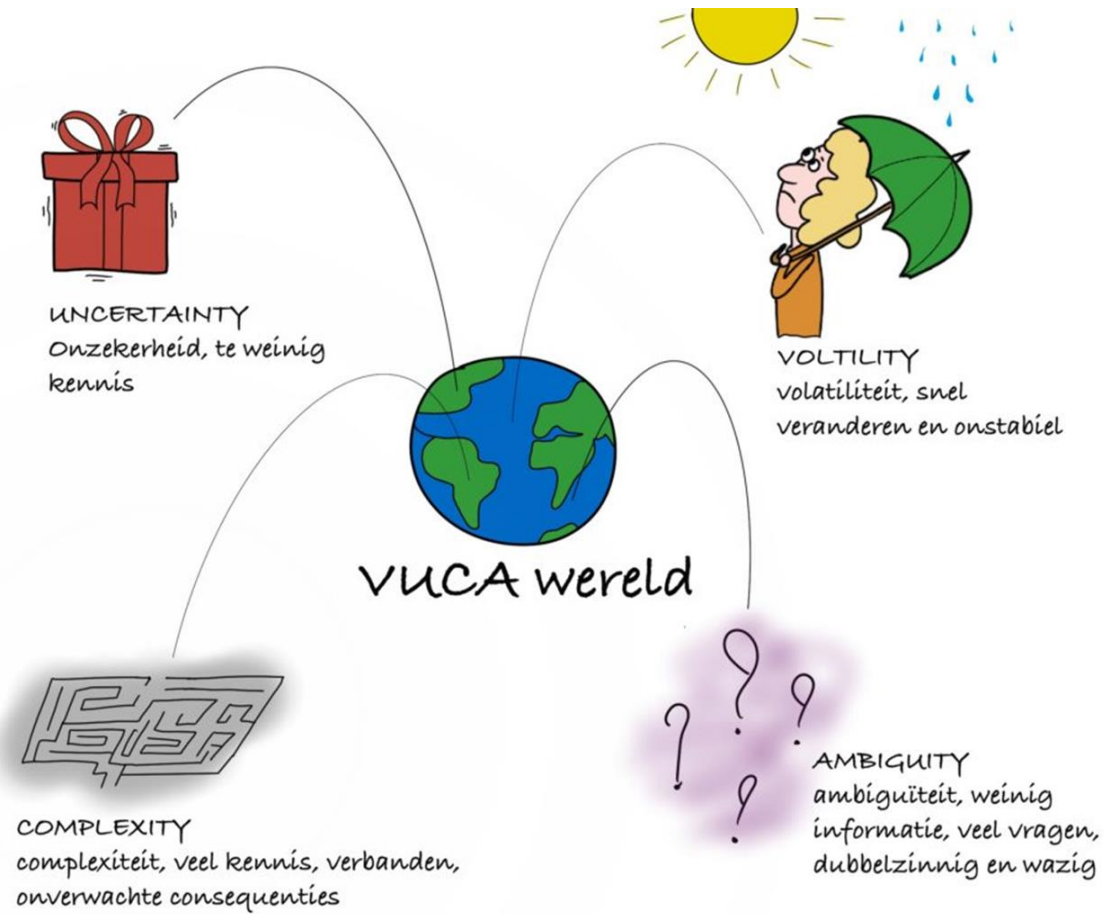
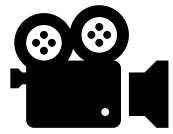


## VUCA in internationale handel en logistiek: omgaan met een veranderende wereld





# Inleiding

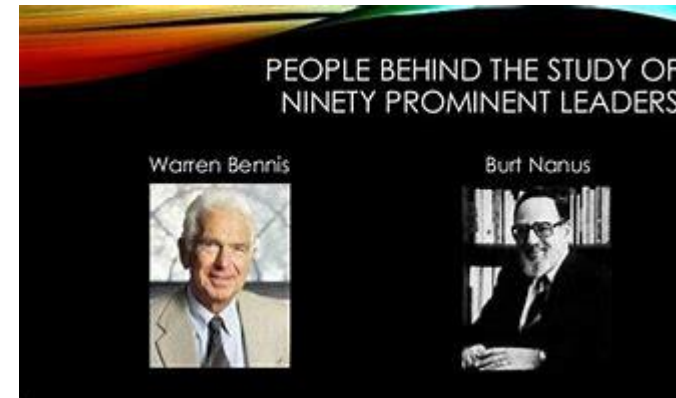


## Introductie term VUCA

Introductie door het US Army War College voor de beschrijving van de nieuwe wereld na het einde van de koude oorlog.



Oorsprong bij de leiderschapstheorieën van Warren Bennis en Burt Nanus.



*De term is niet nieuw en duidt aan wat er nu ook in de wereld gebeurt: globalisering, kritische consumenten, technische en digitale (r)evolutie*

## VUCA in een notendop

### Uitdaging



### Oplossing

**V**olatility (onstabiel)

**V**ision (visie)

**U**ncertainty (onzeker)

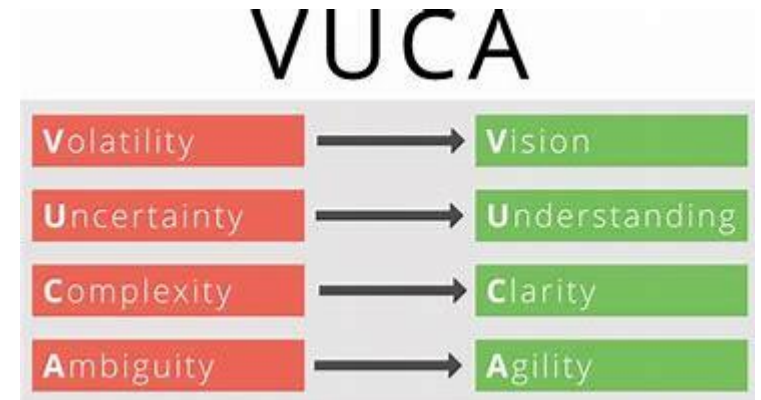
**U**nderstanding (begrijpen)

**C**omplexity (complexiteit)

**C**larity (duidelijkheid)

**A**mbiguity (dubbelzinnig)

**A**gility (flexibiliteit)



## De toekomst is aan flexibele organisaties



### Kenmerken:

- ❖ wendbaar
- ❖ verschillende expertises
- ❖ uitgebreid netwerk

### Eenzelfde manier van werken:

- ❖ ontwikkelingen opvolgen en erop inspelen
- ❖ analyseren van situaties en nemen van juiste strategische beslissingen
- ❖ aanpassen van systemen en dienstverleningen



## Leidinggeven in een VUCA-wereld



### Focus:

- ❖ creëren van begrip
- ❖ scheppen van duidelijkheid
- ❖ uitgebreid netwerk

### Resultaat:

- ❖ betrokkenheid van alle medewerkers
- ❖ weerbaarheid

### Leidinggevend:

- ❖ vertrouwen op intuïtie bij nemen van rationele beslissingen



# VUCA in transport en handel: theorie en praktijk



## VUCA wereld vraag en antwoord



## volatility ~ onstabiel



### Kenmerken:

- snelheid van omgevingsveranderingen
- de situatie is onverwacht en onstabiel
- het is onbekend hoe lang de gebeurtenis gaat aanhouden
- de situatie ontstaat snel, waardoor er onvoldoende tijd is om informatie en kennis te vergaren



### De juiste reactie → vision ~ visie:

- ✓ voorbereiding op verschillende situaties en scenario's
- ✓ uitwerking van een aangepaste strategie

## Voorbeeld



Het containerschip  
“Ever Given”  
vaarde zich op  
23/3/2021 vast in  
het Suezkanaal



### **Gevolgen:**

- 6 dagen lang werd de op één na drukst bevaren route geblokkeerd
- in totaal zaten 422 schepen, met 26 miljoen ton goederen aan boord vast
- schepen die onderweg waren dienden een omweg van meer dan 6500 km te maken
- wereldwijd waren de aanloopschema's in de havens verstoord

## uncertainty ~ onzeker



### Kenmerken:

- door onverwachte factoren is de impact onvoorspelbaar
- organisaties begrijpen niet wat er aan de hand is
- de omgeving is niet meer transparant
- voorspellingen zijn steeds vaker incorrect



### De juiste reactie → understanding ~ begrijpen:

- ✓ proberen om de context te begrijpen
- ✓ verzamelen van informatie
- ✓ verwerken en interpreteren van data
- ✓ maken van analyses en doorvoeren van structurele veranderingen

## Voorbeeld

Op 24/02/2022  
startte de oorlog  
in Oekraïne



### Gevolgen:

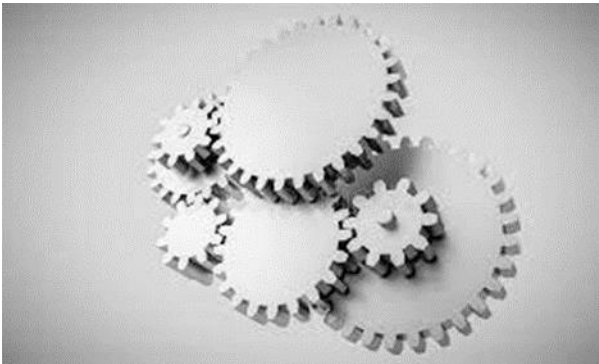
- herziening en stopzetting van logistieke activiteiten door internationale sancties
- door het verlies aan vrachten, verminderden de resultaten
- bedrijven moesten op zoek naar nieuwe klanten en partners
- door mijnenvelden konden schepen met graan ondermeer de haven van Odessa niet verlaten
- stijging van de graan-en voedselprijzen met een wereldwijde inflatiegolf tot gevolg

## complexity ~ complexiteit



### Kenmerken:

- enorm veel informatie om te verwerken
- de situatie bestaat uit een grote hoeveelheid, al dan niet aan elkaar verbonden elementen en variabelen
- de grote hoeveelheid aan informatie en de impact is overweldigend en moeilijk te verwerken



### De juiste reactie → clarity ~ duidelijkheid:

- ✓ vereenvoudigen van de situatie
- ✓ het opdelen van het probleem in kleinere deelaspecten
- ✓ leggen van onderlinge verbanden
- ✓ netwerk aanspreken

## Voorbeeld



**Brexit:**  
het uittreden van het  
Verenigd Koninkrijk uit de  
Europese Unie op  
31/01/2021 leidde tot veel  
openstaande vragen voor  
de logistieke spelers



### **Gevolgen:**

- veel meer administratie bij in- en uitvoer van vrachten
- lange wachttijden aan de grens
- tekorten aan producten in heel het Verenigd Koninkrijk

## ambiguity ~ dubbelzinnig



### Kenmerken:

- de situatie lijkt een complete chaos
- er zijn geen oplossingen uit het verleden, want de situatie heeft zich zo nog niet voorgedaan
- gebrek aan duidelijkheid over de interpretatie van de gebeurtenis
- wazig, onnauwkeurig, tegenstrijdig, vaag, ...



### De juiste reactie → agility ~ flexibiliteit:

- ✓ experimenteren, testen, evalueren en inzetten obv positieve resultaten
- ✓ ontwikkelen van een organisatiecultuur voor snelle verspreiding en acceptatie van de geleerde lessen
- ✓ wendbaarheid om snel en efficiënt in te spelen op veranderingen

## Voorbeeld

Als wegtransporteur start je een proefproject om je vloot dieselwagens deels te vervangen door voertuigen op waterstof.

- past bij de bedrijfsvisie om groene logistiek uit te bouwen
- een groeiende vraag van klanten, met een klein vrachtvolume waardoor zij commercieel minder interessant zijn,

De financiële impact van de investering is groot, echter wil de meerderheid van jouw klanten nog steeds goedkope transporten. Momenteel zorgen zij voor de grootste omzet.

### Wat ga je doen?

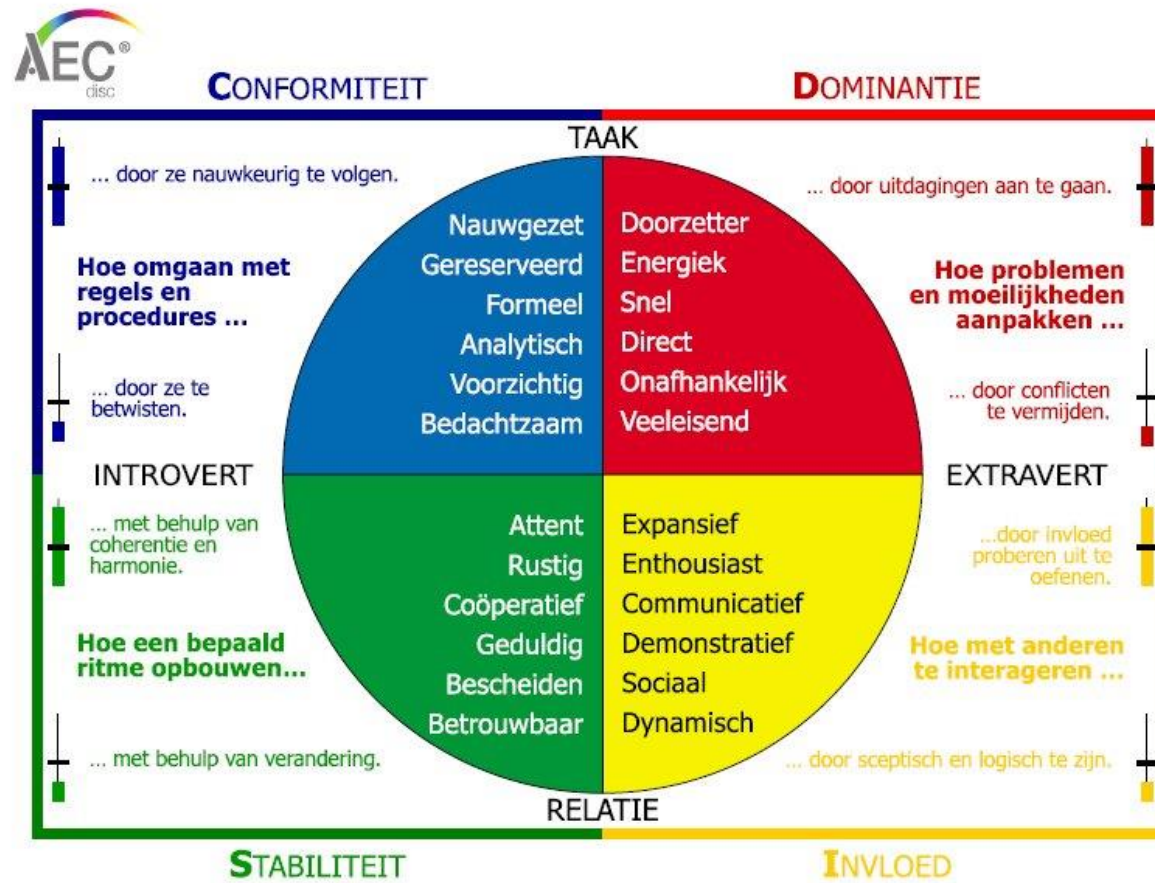


### Enkele opties rekening houdende met de financiële gevolgen

- De investering uitvoeren en doorrekenen aan alle klanten?
- De gestegen kostprijs doorrekenen aan de klanten die voor groen transport kiezen?
- Voorlopig niet investeren in waterstof en afwachten?
- De gestegen kostprijs niet doorrekenen?



# Welke profielen nodig?



## Welke opleidingstrajecten?



Kijk op <https://www.internationaltrade.be/ik-zoek-een-opleiding/> voor een volledig overzicht van alle studiemogelijkheden, inclusief de buitenlandse

### Logistiek studeren? Tal van mogelijkheden

Student, werkzoekende of gewoon zin in een nieuwe uitdaging? Kies voor een opleiding in de logistieke sector. Van bediende tot scheepsagent, van douanedeclarant tot expediteur. Bereid je voor op een gevarieerde job in de internationale handel, het vervoer en de logistiek. Bovendien zijn veel functies knelpuntberoepen die je meer werkzekerheid garanderen. [Het opleidingsaanbod](#) is uitgebreid: van secundair onderwijs tot hogeschool en universiteit. Je kunt je ook herscholen via een centrum voor volwassenenonderwijs, SYNTRA of LOGOS in samenwerking met de VDAB.

Werk je al in de sector? Dan kan je bij LOGOS, jouw opleidingsfonds, heel wat opleidingen volgen om je competenties op peil te houden.



[Ik ben student](#)

---

## Studiemogelijkheden



### 1. Secundair onderwijs 3<sup>de</sup> graad

- Dubbele finaliteit:
  - Internationale Handel en Logistiek
- Doorstroomfinaliteit:
  - Bedrijfswetenschappen
  - Economie / moderne talen / wiskunde/ wetenschappen

### 2. Se-n-se 7<sup>de</sup> jaar dubbele finaliteit

- Assistent Internationaal Goederenvervoer,

### 3. Graduaat Transport en Logistiek

- Afstudeerrichtingen:
  - Dispatcher: weg / spoor / luchtvracht of terminal operator
  - Douanedeclarant
  - Logistiek Verantwoordelijke Magazijn

### 4. Professionele bachelor

- Supply Chain Management

### 5. Master

- Maritiem en Logistiek Management

### 6. CVO

- Transport en logistiek medewerker

# VUCA

## Drivers, impact & behoeften



|          |                                   | Drivers   | Impact   | Behoeften                         |          |
|----------|-----------------------------------|---|--|-----------------------------------|----------|
| <b>V</b> | <b>Volatility</b><br>volatiliteit | Verandering in: <ul style="list-style-type: none"><li>• Natuur.</li><li>• Dynamieken.</li><li>• Snelheid.</li><li>• Wijzigingen.</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Instabiliteit.</li><li>• Verlies van controle.</li><li>• Verhoogd risico.</li></ul>                      | <b>Vision</b><br>visie            | <b>V</b> |
| <b>U</b> | <b>Uncertainty</b><br>onzekerheid | <ul style="list-style-type: none"><li>• Onvoorspelbaarheid.</li><li>• Verrassingen.</li><li>• Onbekende impact.</li><li>• Onbekende uitkomsten.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Besluiteloosheid.</li><li>• Verhoogde analyse.</li><li>• Vertraagde actie.</li></ul>                     | <b>Understanding</b><br>begrijpen | <b>U</b> |
| <b>C</b> | <b>Complexity</b><br>complexiteit | <ul style="list-style-type: none"><li>• Taakcorrelaties</li><li>• Onderlinge afhankelijkheden en relaties.</li><li>• Compatibiliteit.</li></ul>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Overload aan data.</li><li>• Afname productie.</li><li>• Fouten.</li><li>• Leren door te doen.</li></ul> | <b>Clarity</b><br>duidelijkheid   | <b>C</b> |
| <b>A</b> | <b>Ambiguity</b><br>ambigüiteit   | Geen duidelijk beeld: <ul style="list-style-type: none"><li>• Oorzaken.</li><li>• Acties.</li><li>• Doelen.</li><li>• Effecten.</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Twijfelen.</li><li>• Wantrouwen.</li><li>• Gebrek aan zelfvertrouwen.</li><li>• Vertragingen.</li></ul>  | <b>Agility</b><br>wendbaarheid    | <b>A</b> |

