

Waarom veraf zoeken wat we dichtbij kunnen vinden?

Nearshoring zit in de lift

Onlangs sloot het Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL) een project af rond nearshoring. Daaronder verstaan we het uitbesteden van werk aan een productiefaciliteit in een land waar de arbeidskosten laag zijn én dat relatief dichtbij is of zich op z'n minst in dezelfde tijdzone bevindt. Aansluitend bij het nearshoring-project ontwikkelde het VIL ook een tool die bedrijven een denkkader moet aanreiken om ideeën rond nearshoring te ontwikkelen, de zogeheten 'innovatieselector'.

In de jaren negentig was outsourcing, een operationele shift van een intern naar extern proces, een ware hype bij Amerikaanse en West-Europese productiebedrijven. Waar bedrijven aanvankelijk slechts een deel van de laaggekwalificeerde productie aan verafgelegen lagelonenlanden zoals China uitbesteedden, beseften ze later dat ook meer ervaren en hoger opgeleide medewerkers ruim beschikbaar waren in die contreien. Omdat het uitbesteden vaak richting andere landen of continenten ging (met name het Verre Oosten), spraken we van 'offshoring' of van 'farshoring'.

Volgens professor Thierry Vanelslander, van het Departement Transport en Ruimtelijke Economie aan de Universiteit Antwerpen, lijkt de tijd echter definitief achter ons te liggen waarin we "de kudde blindelings naar het Verre Oosten volgden". Door de sterke looninflatie in de lagelonenlanden, de stijgende olieprijs, verborgen en vaak onverwachte kosten ebt het kostenvoordeel van outsourcing naar die farshore locaties stilaan weg. Bovendien is de kostencomponent ook maar een deel van het grotere plaatje.

Nearshoring als nieuwe trend...

Door dat complexe geheel aan evoluties op verafgelegen markten is er recent een nieuwe vorm van outsourcing opgedoken, namelijk

'nearshoring'. Bij nearshoring besteden bedrijven werk uit aan een productiefaciliteit in een land waar de arbeidskosten laag liggen, maar dat relatief dichtbij is of zich op z'n minst in dezelfde tijdzone bevindt. Naast Noord-Afrika lonken voor West-Europese bedrijven vooral de Centraal- en Oost Europese regio's. Het hoeft geen betoog dat met name de uitbreiding van de Europese Unie naar het Oosten heel wat bedrijven aangezet heeft om over een heroriëntatie na te denken.

En er zijn wel degelijk goede redenen voorhanden om dichterbij de EU-afzetmarkt te produceren. Klanten willen hun producten steeds sneller én beter aangepast aan hun specifieke behoeften en ondernemingen kunnen dankzij nearshoring beter op die eisen inspelen. Lead times worden korter, informatiestromen verbeteren. Ook de bescherming van intellectuele eigendom en productkwaliteit worden vaak als motieven voor nearshoring genoemd. En ten slotte hebben we het gevoel dat we meer controle hebben vanuit de thuisvestiging in West-Europa als de productie dichterbij hun plaatsvindt.

Uiteraard besteden bedrijven die overwegen hun productie uit Azië weg te halen veel aandacht aan het kostenplaatje in hun beslissingsproces. Toch zijn het vaak andere factoren die doorslaggevend zijn. Bijvoorbeeld politieke

stabiliteit, het gemak om in een bepaald land te investeren en de lokale beschikbaarheid van hooggeschoolde arbeidskrachten kunnen een significante impact hebben op de uiteindelijke beslissing, ongeacht eventuele kostenverschillen.

...dan wel als nieuwe realiteit

Wat ook de motieven zijn van bedrijven om het Verre Oosten in te ruilen voor nabijgelegen locaties, het staat buiten kijf dat nearshoring anno 2016 veel meer is dan louter academische theorie. Dat blijkt ook uit recent marktonderzoek van de Universiteit Antwerpen. Van de Europese bedrijven die aan dat onderzoek deelnamen, overweegt maar liefst 41% hun productie dichterbij hun thuismarkt te halen.

Verskillende grote spelers gingen hun in de praktijk al voor. Adidas, bijvoorbeeld, stelde zijn offshore-strategie grondig in vraag nu de loonkosten in het Verre Oosten stevig gestegen zijn. In het najaar van 2016 opent het Duitse bedrijf een pilootfabriek in Beieren voor de volledig geautomatiseerde productie van sportschoenen. De bedoeling van de sportgigant: produceren in de onmiddellijke omgeving van de afzetmarkt en een sterke afbouw van de ecologische voetafdruk realiseren.

In Nederland springt Philips op de kar met de overheveling van de productie van scheerapparaten voor de Europese markt van China naar Nederland. Geen onlogische zet, nu de kosten van een ingenieur in China en in Nederland ondertussen ongeveer gelijk zijn. Bovendien kampt Philips in China met een groot personeelsverloop.

En ook in België vinden we voorbeelden. Zo bouwde autobusconstructeur Van Hool een nieuwe fabriek in Skopje (Macedonië) en investeert het bedrijf nog eens 15 miljoen euro om de productiecapaciteit ter plaatse te verbubbelen.

Project nearshoring

Gezien de zich steeds duidelijker aftekenende trend, riep het VIL in maart 2015 een project



Het beslissingsproces om de productie van een farshore locatie naar een fabriek dichterbij huis te brengen vergt de betrokkenheid van heel wat stakeholders.

rond nearshoring in het leven. Zeven bedrijven namen aan het project deel: Ahlers Belgium, Barco, DHL Supply Chain, DSV, Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen, Group Ghys en Philips.

In eerste instantie moeten we volgens het VIL voldoende kennis over nearshoring zien te vergaren om volop op de trend te kunnen anticiperen. In tweede instantie ziet het VIL voor zichzelf een rol weggelegd om de logistieke sector te sensibiliseren en alert te maken voor de opportuniteiten die nearshoring biedt.

Omdat de opportuniteiten en de uitdagingen van nearshoring sector- en zelfs bedrijfsspecifiek zijn, ontstond in de loop van het project het idee om een tool te ontwikkelen waarmee bedrijven individueel aan de slag kunnen. De tool, of de 'innovatieselector', werd ontwikkeld met de ambitie een denkkader en praktisch model te zijn voor bedrijven, zodat zij hun idee in het kader van near- of offshoring kunnen toetsen aan een generiek model. Het model is opgebouwd uit een kwantitatieve calculatie van de total cost of ownership (TCO) enerzijds en een kwalitatieve beoordeling van mogelijke landen van productie anderzijds.

Het model dient als steun en leidraad om als organisatie de juiste vragen te stellen bij de evaluatie van near- of offshoring en om een goede eerste benadering te geven van de fluctuatie in de relevante kostencomponenten van land tot land. Daarnaast laat de tool toe kwalitatieve, moeilijk meetbare criteria te vergelijken zoals reglementering, logistieke infrastructuur, politieke stabiliteit, leveranciersnetwerk en opleidingsniveau.

De beperkingen van het model zijn tweërlei. Enerzijds is het referentiescenario een offshoring scenario waarbij een in Vlaanderen gevestigde verlader goederen laat produceren in China voor de West-Europese markt. In dat scenario doet hij een beroep op traditionele logistieke dienstverlening in het kader van transport- en distributieactiviteiten. Voor bedrijven die niet aan die criteria voldoen, biedt het model voorlopig geen soelaas. Anderzijds zijn er momenteel slechts



Het beslissingsproces om de productie van een farshore locatie naar een fabriek dichterbij huis te brengen vergt de betrokkenheid van heel wat stakeholders.

tien 'alternatieve' landen in de tool opgenomen: Polen, Macedonië, België, Estland, Roemenië, Turkije, Slowakije, Bulgarije, Spanje en Portugal, al zou daar in de nabije toekomst verandering in moeten komen.

Innovatieselector in de praktijk

De innovatieselector kan alvast op bijval rekenen bij het Belgische Barco, die de tool al in de praktijk inzet. Barco produceert controlekamers in een fabriek in New Delhi, Indië. Destijds was het vestigen van de fabriek in Indië gemotiveerd door de lage loonkosten. "Een beslissing die er vandaag de dag wellicht niet meer zou komen", vertelt Thomas Serbruyns, logistiek directeur bij Barco.

Thomas Serbruyns: "Zo'n 60% van onze verkoop is bestemd voor Europa, de rest voornamelijk voor de VS en het Midden-Oosten. Er wordt vaak gevlogen omdat klanten nu eenmaal zo snel mogelijk hun bestellingen willen. Bovendien zijn onze leveranciers ons niet gevolgd naar Indië: slechts 3% van onze key suppliers zijn daar gevestigd. Dus alles wordt van Europa naar Indië gevlogen en terug. De transportkosten die we moeten dragen zijn bijgevolg vaak torenhoog."

En er spelen nog meer verborgen supply chain kosten. "Soms krijgen we te maken met onver-

holen racisme", gaat Thomas Serbruyns verder. "Als we in het Midden-Oosten verkopen, wil men daar niet horen van 'made in China' of 'made in India'. Ook voor contracten met de overheid in de VS wordt een Europese oorsprong geëist."

Voor een hoogtechnologisch bedrijf als Barco speelt ook de sterke link tussen R&D en productie. Een combinatie die vaak moeilijk te realiseren is in verafgelegen markten, zeker gezien de taalbarrière en het tijdsverschil. Het verschil in loon – voor zover dat er nog is – weegt blijkbaar niet altijd op tegen sommige andere hindernissen.

Vandaar de interesse van Barco voor de innovatieselector. "Voor het gebruik van de tool vormden de productiekosten het basiscriterium bij uitstek. Het was vaak pas in een latere fase dat andere factoren de kop opstaken, bijvoorbeeld fiscale en juridische aspecten, de origine van het product, toegenomen supply chain complexiteit, enz. Nu kunnen we die via de tool op voorhand mee in beschouwing nemen. Bovendien wordt de business case niet meer binnen een kleine groep gemaakt. Onder invloed van de tool worden we aangemoedigd om verschillende departementen te consulteren. En daar komen beter onderbouwde beslissingen van."

Anouck Meier