

Omgaan met verandering

Supply chain krijgt het zwaar

Negen miljard consumenten over de hele wereld, slinkende natuurlijke hulpbronnen, productie in een markt waar de koper koning is: de supply chain van de toekomst krijgt het zwaar. De beste kans op overleven is niet de ketenorganisatie die het sterkst is of het slimst werkt, maar de keten die het snelst op veranderingen kan inspelen, zegt professor Martin Christopher.

De wereldbevolking groeit explosief. Vanaf de eerste mens op aarde tot halverwege de vorige eeuw is het groeitempo nog gezapig, maar dan gaat de grafiek stijl omhoog. Het gaat zo snel dat het bijna niet is bij te benen. 'We hebben straks drie planeten nodig als we onze productiemethoden niet aanpassen. En we hebben er maar één. Het verschil moeten we opvangen met innovatie. Vooral voedsel en water worden steeds belangrijker voor de kwaliteit van leven.' Aan het woord is BASF-topman Wouter de Geest. Hij spreekt op een seminar van het Vlaams Instituut voor de Logistiek, voor een volle zaal geboiede toehoorders in het Metropolisgebouw aan de rand van

Christopher somt vervolgens een hele rij problemen op waarmee producenten de komende jaren te maken krijgen. 'De kosten lopen op. Energie wordt duurder, maar ook het plastic en dus de verpakkingen. Tegelijk kunnen bedrijven die kosten niet doorberekenen aan de consument zoals in het verleden gebruikelijk was. Dat komt door de toegenomen concurrentie van bedrijven uit landen die vroeger niet meededen, zoals China en Brazilië. Het is kortom een kopersmarkt. En die koper is veeleisender geworden. Hij kent bovendien geen trouw meer aan een merk, maar is vooral uit op de beste prijs. Die vindt hij op internet. Hij gaat dus goed geïnformeerd op koopjesjacht.'

maakt niet alleen mooie dingen, hun bevoorrading is zo goed georganiseerd dat ze onverwachte vragen in de wereldmarkt aankunnen. Is er opeens een grotere vraag dan gedacht naar de iPhone in Azië, Apple zorgt er in een mum van tijd voor dat de schappen daar worden aangevuld. In een tijd dat beschikbaarheid belangrijker is dan trouw aan een merk, is dat voor een bedrijf van doorslaggevend belang. Het is een vraaggestuurde markt, geen aanbodgestuurde. Bedrijven zullen dan ook meer aandacht moeten besteden aan de supply chain. Waar komen de producten vandaan, hoe zit het met de bevoorrading, is er genoeg om lege schappen te voorko-

veel meer in hele ketens gaan denken en niet meer alleen bij de eigen productiefaciliteiten en vervoersmogelijkheden stil blijven staan.

MALAISE

De economische malaise die de wereldmarkt momenteel in haar greep houdt, heeft ook een goede kant, betoogt de hoogleraar. Bij ongewijzigde productie zouden grondstoffen snel op zijn. Dat geldt voor aardolie, maar ook voor onbekendere zaken als 'rare earth material': zeldzame metalen die vooral in China worden gevonden en voor heel veel hightech-producten noodzakelijk zijn. 'We kunnen niet meer produceren dan we nu doen, terwijl de koopkracht maar blijft groeien. De recessie geeft ons de broodnodige adempauze.'

De tijd die bedrijven krijgen door de economische tegenwind, moeten ze gebruiken om over hun logistieke keten na te denken. Moet de productie blijven waar die nu is, hoe zit het met de verpakkingen en hoe met het vervoer? Als goederen voor de Chinese markt zijn bestemd, moeten ze dan niet in China worden gemaakt? Christopher zet nadrukkelijk vraagtekens bij de slogan 'big is beautiful'. 'Misschien moeten we van een 'economy of scale' naar een 'economy of scope'. In de wereld gaat de urbanisatie nog steeds door. Er is een aantal megasteden met meer dan tien miljoen stedelingen. Dat zijn markten op zichzelf. Dan zouden de fabrieken aan de rand van die stad kunnen staan om de productie voor die thuismarkt op zich te nemen. Misschien is 'local to local' wel de trend!'

Om het transport in die enorme binnensteden goedkoper en efficiënter te maken, is bundeling van goederen de beste methode, meent hij. Gezamenlijk transport van verschillende producenten is volgens hem geen probleem: 'Concurrentie speelt zich af in de schappen van de winkel, niet in de supply chain.'

Daarbij krijgt lokale productie een extra kans als de grote producenten onderdelen of halffabricaten opsturen in plaats van kant-en-klare producten. 'De producten kunnen dicht bij de gewenste consumentenmarkt in elkaar worden gesleuteld. Dat levert werkgelegenheid voor de megastad op, bespaart op de vervoerskosten en verlicht de druk op de complexe supply chain', somt Christopher op.

AZIË

De supply chains moeten ook nog eens veranderen van focus omdat door de economische ontwikkelingen de vraag naar het oosten verschuift. Vooral Azië is de markt van de toekomst. In die opkomende markten stijgt de levensstandaard sneller dan in het Westen, terwijl ze - nog - niet kampen met vergrijzing zoals in het Westen. De klanten zijn jonger en hebben geld in hun zakken om uit te geven. Door de samenstelling van de bevolking is er bovendien veel meer personeel te werven voor de fabrieken en vervoersbedrijven. Toch zijn de huidige supply chains van de grote ondernemingen vooral op het Westen gericht. 'Dat moeten ze snel veranderen', waarschuwt Christopher.

Voor de veranderingen in de supply chain moeten bedrijven wel een veer laten, denkt hij. 'Er is niets mis met werken volgens het 'lean and mean'-concept, maar dat kan wel een probleem opleveren bij wijzigingen van de supply chain. Er is dan namelijk nergens meer ruimte in de productie om tegenvallers op te vangen. Het is het best als bedrijven verschillende opties open houden. Maar ja, opties kosten wel geld.'

'DE RECESSIE GEEFT ONS DE BROODNODIGE ADEMPAUZE OM OVER ONZE LOGISTIEKE KETENS NA TE DENKEN'

Antwerpen. Onderwerp van studie is deze dag de supply chain van de toekomst. Welke veranderingen komen eraan en wat moet je doen om het hoofd boven water te houden?

De Geest ziet de ketens in de logistiek ingewikkelder - en langer - worden. De productie verhuist naar de plek waar de goederen nodig zijn. Dus productie voor China geschiedt in China, die voor Brazilië in Brazilië. Dat betekent voor de aanvoer van grondstoffen een langere weg van bron naar fabriek. 'We moeten verladere, vervoerders en producenten samenbrengen om de beste supply chain te produceren. Samenwerken om aan de toenemende eisen van de samenleving te kunnen voldoen', aldus De Geest.

Professor Martin Christopher wijst zijn gehoor net als De Geest op de snel groeiende consumentenmarkt. Hij voorziet de komst van andere markten, andere producten en dus flexibele supply chains. 'Het voorspellen van volatiele markten in de toekomst is een cliché, maar het is ook de waarheid', aldus de gepensioneerde prof van de universiteit van Cranfield in Engeland. De beste supply chains zijn volgens hem de ketens die gemakkelijk met verandering om kunnen gaan. 'Want niemand weet hoe de markt er over vijf jaar uitziet.'

Voor de producenten, vervoerders, maar ook voor de winkels is rekening houden met die assertieve en veeleisende consument van cruciale betekenis, zegt Christopher. Het hebben van een vol schap is bijvoorbeeld van groot belang. 'Het gaat om de beschikbaarheid van artikelen. Als het niet in de schappen ligt, gaat de consument naar een andere winkel. Of hij koopt gewoon een ander merk. Het gaat vandaag de dag om de 'instant bevrediging'. Mensen willen nu dat artikel kopen.' 'I want it all, I want it now', zong Queen al in 1989.

Ten slotte, aldus de professor, wil de consument ook nog eens 'variëteit' in de winkel. Hij wil kunnen kiezen tussen producten. 'De tijden van Henry Ford zijn voorbij. Hij heeft volgens de legende eens gezegd: 'Het maakt niet uit welke kleur de T-Ford krijgt, als die maar zwart is'. Dat werkt gewoon niet meer.'

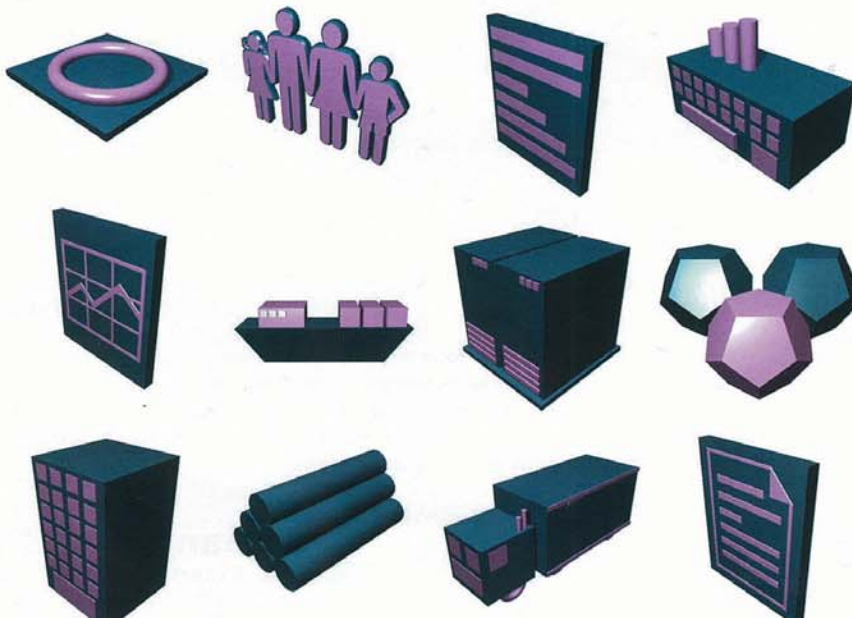
AANDACHT

Deze ontwikkelingen vragen een uiterste inspanning van supply chains. 'Neem modeketen Zara als voorbeeld. De logistieke keten die dit bedrijf heeft opgezet, kan binnen een paar weken worden aangepast in plaats van een paar maanden zoals in de logistiek gebruikelijk is. Of Apple. Die

men? Bovendien is het risico dat veranderingen in een supply chain mislukken, groter geworden door de onvoorspelbare markten. 'Het wordt een operatie op het scherpst van de snede.'

De hoogleraar noemt enkele voorbeelden uit de praktijk die de problemen van de hedendaagse supply chains illustreren. Zo is er volgens hem nauwelijks meer keuze tussen leveranciers. 'Kijk naar de autobranche. De keramische filters die in alle auto's zitten, komen uit Japan, met alle gevolgen van dien na een tsunami. Of neem de computers van Dell. Na een aardbeving in Taiwan kwam het bedrijf erachter dat het afhankelijk was van chips uit dat land.'

Soms levert onduidelijkheid over de oorsprong van artikelen problemen op. Speelgoed van Inter-toys bleek gevaar voor de gezondheid op te leveren als kinderen erop sabbelden. De fabrikant moest miljoenen producten terugroepen. Die kwamen uit China, maar daar was het probleem niet ontstaan. Ook de verfabrikant leek niet de schuldige. Uiteindelijk bleek het om de leverancier van de grondstoffen die in de verf waren gebruikt, te gaan. Zo ver moet je blijkbaar terug gaan in je supply chain om een probleem te vinden en op te lossen.' Bedrijven moeten volgens Christopher





Azië is de markt van de toekomst.

Voor de snelle reactie en flexibiliteit in de supply chain is hierin investeren echter nuttig, aldus de professor, want dan is er extra inzet mogelijk als de vraag plots verandert of intensiveert. 'Modetrends Zara heeft een enorme productiefaciliteit in Spanje gebouwd waarvan in normale tijden slechts de helft wordt gebruikt. De rest is reserve om snel te kunnen reageren op veranderingen in de markt. Daarmee koopt het bedrijf zijn eigen opties voor verandering. Want zoals Charles Darwin ooit heeft gezegd: het is niet de sterkste of de intelligentste die overleeft, maar degene die het best omgaat met verandering.'

OMSCHAKELING

Ook De Geest van BASF België ondersteunt het belang van lokale productie in de logistieke keten. Volgens hem is de chemische industrie al druk bezig met de omschakeling naar halfproducten die dan dicht bij de consumentenmarkt worden afgemaakt. 'Samen met clustering van productie biedt dit kansen voor logistieke dienstverlening, voor zeehavens, voor regionale hubs.' Voor zijn bedrijf ziet hij centrale productie-locaties ontstaan in Azië en Brazilië. Ook Afrika is als consumentenmarkt snel in opkomst, vertelt De Geest. De productie en de logistieke ketens

voor Afrika zullen voorlopig echter wel vanuit de Europese Unie blijven worden bediend. Voor het vervoer zet de chemiereus vooral in op trein- en binnenvaartverbindingen van en naar inlandsterminals. 'Dat heeft in ieder geval een hoop vrachtverkeer van de weg gehaald. 'In Vlaanderen gaat het om een reductie van zeshonderd trucks', vertelt hij enthousiast. 'Maar wegtransport blijft wel nodig. Al is het maar voor de eerste of juist voor de laatste kilometer.'

Volgens baron Paul Buysse, voorzitter van de raad van bestuur van Bekaert en Immoel en censor van de Nationale Bank van België, maken de Antwerpse haven, inlandsterminals en snelwegen Vlaanderen tot een vanzelfsprekend logistiek knooppunt. 'Maar als dat zo is, is de kwaliteit van de infrastructuur hier onaanvaardbaar', zegt Buysse, tot groot genoegen van de volle vergaderzaal. Daaraan moet veel worden verbeterd, vindt hij. Maar afgezien daarvan is er geen reden om de eigen verdiensten te verhullen, meent de baron. 'Waarom kijken wij om ons heen naar anderen. Shout it out: Wij zijn de beste!'

GIJS KOREVAAR

Martin Christopher

Martin Christopher is emeritus hoogleraar Marketing and logistics aan de Cranfield School of Management in Engeland. Zijn werk op het terrein van logistiek en supply chain management heeft hem internationaal faam gebracht. Christopher is medeoprichter van het blad 'International journal of logistics management' en heeft veel boeken over zijn vakgebied geschreven. Momenteel is hij voorzitter van de adviesraad van het centrum voor logistiek en 'supply chain'-management van de universiteit van Cranfield. Hij is verder gastdocent aan de universiteit van Hull, aan de Instituto Empresa in Madrid, de Esade in Barcelona, de Macquarie University in Sydney en de Victoria University in Melbourne.



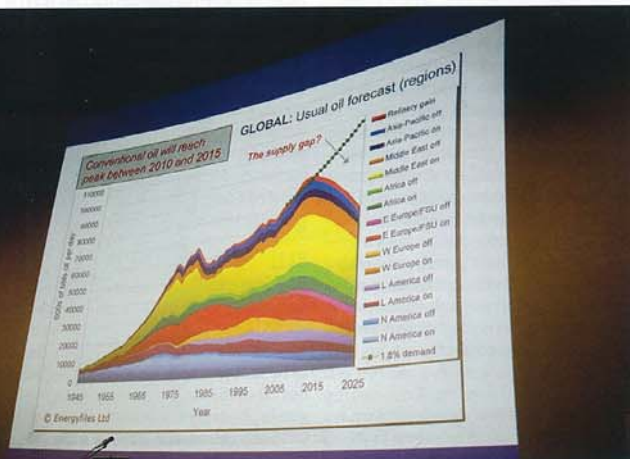
Wouter de Geest

Wouter de Geest studeerde rechten waarna hij diverse interne managementopleidingen volgde bij BASF. Hij werkt daar sinds 1982, eerst als personeelsdirecteur en verantwoordelijke voor de communicatie, daarna op het hoofdkantoor in Duitsland als verantwoordelijke voor het project Beursnotering aan de New Yorkse beurs. Sinds 2001 is De Geest lid van het directiecomité van BASF Antwerpen. Daarnaast is hij onder meer voorzitter van Antwerps centrum voor toegepaste automatiseringstechniek, lid van de Raad van overleg van de haven van Antwerpen en lid van de raad van bestuur van de Universiteit Antwerpen Management School.



Paul Buysse

Baron Paul Buysse studeerde publiciteit, marketing en public relations aan het Hoger Antwerps Marketing Instituut. Hij begon zijn carrière op de marketing & sales-afdeling van Ford, stapte over naar British Leyland Belgium en werd vervolgens verantwoordelijk voor alle activiteiten van J.I. Case, International Harvester en Poclair voor Noord-Europa. Na een aantal bestuursfuncties kwam Buysse terecht bij Bekaert. Nevenfuncties zijn onder meer die van lid van het comité van beheer van de Fortis Bank Zone Noord-Centrum, voorzitter van de advisory board van Deloitte en lid van de hoge raad van de Universiteit van Antwerpen.



Grondstoffen zoals aardolie, raken snel op.