

Supply chain van morgen: korter, groener en duurder

Knack VIP - 24 Mar. 2022

Tal van onderdelen en grondstoffen zijn nog nooit zo schaars geweest als vandaag. De coronapandemie legt nu al twee jaar wereldwijd knopen in de logistieke keten van organisaties.

Twee professoren Supply Chain Management aan de Universiteit Antwerpen en Vlerick Business School werpen hun licht op de problematiek. “Just in Time (JIT) voorraadbeheersing is compleet achterhaald.” (Dimitri Dewever)

Met welke grote supplychain-uitdagingen worstelen organisaties vandaag: wat valt er jullie op?

Ann Vereecke (Professor Supply Chain Management bij Vlerick Business School): “Het managen, plannen en voorspellen van de supply chain is nog nooit zo moeilijk geweest als nu. De coronacrisis heeft een zweepslageffect geactiveerd: wat bijvoorbeeld begon als schommelingen in de vraag op kleinhandelniveau leidde vervolgens tot een nog grotere variatie en onzekerheid in vraag, aanbod en doorlooptijd verderop in de keten. Vandaag is die instabiliteit nog steeds aan de gang. Ze wordt nog bijkomend versterkt door onder meer tekorten aan grondstoffen en componenten, ongeziene prijsstijgingen, hamstergedrag van bepaalde producten of onderdelen en een stijgend tekort aan arbeidskrachten.”

Roel Gevaers (Professor Supply Chain Management bij Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School): “Het Just In Time-principe, waarbij onderdelen en grondstoffen pas geleverd worden wanneer klanten of ketenpartners ze nodig hebben en er daardoor bijna niets voor lange tijd moet worden opgeslagen en bijbehorende voorraadkosten wegvallen, werkt niet meer vandaag. Eén kink in de kabel en supplychain-problemen zorgen voor productie- of leveringsvertragingen. Of ze zorgen voor een mindere kwaliteit: want sommige bedrijven nemen tegenwoordig uit noodzaak genoeg met inferieure onderdelen, omdat premiumversies onvoldoende beschikbaar zijn.”

Wat kan er helpen om de huidige schaarste rond onderdelen en grondstoffen binnen de toeleveringsketen te verkleinen?

Roel Gevaers: “Terug lokale voorraden aanleggen, veiligheidsstocks voorzien om toeleveringsproblemen op te vangen en meerdere leveranciers bij de supply chain betrekken – waar dat er vroeger misschien maar één was. Met een optimale mix tussen al die elementen kunnen bedrijven zich beschermen tegen dipjes en terugvallen in hun supply chain.”

Ann Vereecke: “Op korte termijn kunnen bedrijven niet anders dan onderdelen en grondstoffen gaan zoeken waar ze zijn, ook al staan daar dan hogere kostprijzen tegenover. Daarnaast merk ik ook dat een stijgend aantal bedrijven tegenwoordig langetermijnrelaties aangaan met rechtstreekse leveranciers. En dat om het aantal tussenpersonen en de kans op mogelijke woekerprijzen te verkleinen.”

Nearshoring en reshoring lijken in opmars. Zien jullie meer bedrijven dan vroeger die hun supply chain dicht bij huis organiseren of dat overwegen?

Ann Vereecke: “Te lange en te globale toeleveringsketens zijn de voorbije maanden erg kwetsbaar gebleken. Veel organisaties zijn inmiddels tot het besef en inzicht gekomen dat het veiliger of stabiel is om dicht bij hun markt te produceren. Maar daar iets aan veranderen vergt tijd. Dergelijke beslissingen neem je als bedrijf niet op enkele maanden. Daarnaast lost dit de problematiek van het tekort aan bepaalde grondstoffen niet op. Want wie lokaal produceert of assembleert, heeft nog altijd componenten of ingrediënten uit het buitenland nodig.”

Roel Gevaers: “Sommige organisaties waren al voor de pandemie richting reshoring aan het kijken. Corona en de dagenlange blokkering van het Suezkanaal vorig jaar door het gigantische Ever Given-containerschip hebben ervoor gezorgd dat vandaag zowat één bedrijf bekijkt hoe het opnieuw eigen voorraden kan opslaan en dat lokale productie in de lift zit. Kledingketen C&A heeft bijvoorbeeld sinds begin dit jaar in Duitsland een eigen fabriek. Het bedrijf wil daarmee onderzoeken of er vanuit Europa geconcurrereerd kan worden met Aziatische lageloonlanden. Verschillende andere bedrijven zetten momenteel gelijkaardige stappen.”

Dichter bij huis stockeren en produceren verkort de toeleveringsketens. Worden die daardoor ook duurzamer?

Ann Vereecke: “Veel ondernemingen zijn meer dan ooit begaan met de ecologische voetafdruk van hun bedrijfsvoering. Ze zien in dat de impact van de supply chain op het milieu en het klimaat groot is en ze willen daar iets aan doen. Als corona iets positiefs heeft geactiveerd, dan is het wel dat.”

Roel Gevaers: “Er is inderdaad in het algemeen een grote druk om de supply chain in zijn totaliteit groener te maken. Daarbij kijken organisaties veel bewuster naar waar producten en grondstoffen vandaan komen, hoe ze geproduceerd worden en met welk type vervoer ze aangeleverd worden. Nearshoring en reshoring sluiten perfect aan op die evolutie. Het feit dat men in China bijvoorbeeld diverse nieuwe steen- en bruinkoolcentrales aan het opstarten is, maakt nearshoring alleen maar aantrekkelijker.”

Nearshoring maakt de supply chain allicht ook duurder. Bereiden we ons best voor op blijvend duurder producten de komende jaren?

Ann Vereecke: “Dat zou ik niet zo sterk willen stellen. Door diverse zaken beter te gaan plannen, kunnen bedrijven alsnog hun kosten verlagen. Door producten of goederen beter te combineren zodat er bijvoorbeeld meer verscheept kunnen worden in één lading, of door transport beter te plannen met optimaler beladen trucks of de eenvoud waarmee goederen gewicht kunnen worden tussen diverse transportmodi – van trein, naar boot, naar vrachtwagen. Aandacht voor dergelijke elementen hoeft de toeleveringsketens niet per definitie duurder te maken.”

Roel Gevaers: “Terug eigen voorraden aanleggen, dicht bij huis produceren en groener transporteren zal volgens mij altijd tegen een meerkost gebeuren. Het voordeel is uiteraard wel dat hoe minder lang en complex een logistieke keten is, hoe groter de kans dat alles

zonder vertragingen en verstoringen verloopt. Maar misschien is een goedkopere maar langere toeleveringsketen die meermaals per jaar de productie of de klantenverkopen stillegt, op de langere termijn wel duurder?"

Hoe kijken jullie naar de toekomst: hoe zien de supply chains van morgen eruit?

Ann Vereecke: "Volgens mij zullen toeleveringsketens de komende jaren korter en transparanter worden. En ook technologie kan daarbij helpen. Data analytics toepassingen zullen de supply chains inzichtelijker maken. Daardoor kunnen bedrijven hun processen beter optimaliseren."

Roel Gevaers: "De supply chains van morgen zijn volgens mij groener, korter en duurder. Veel bedrijven – ook almaar meer kmo's – trachten steeds meer modellen en problemen binnen hun supply chain te voorspellen via slimme software en artificiële intelligentie. Zo kunnen ze daarop anticiperen, terwijl ze vroeger vooral ad hoc moesten reageren. Iets verder in de toekomst kan 3D-printing misschien mee een oplossing bieden. Voor sommige onderdelen is het allicht makkelijker, sneller en goedkoper om ze lokaal te 3D-printen in plaats van ze te laten overkomen uit het buitenland."

Twee actuele supplychain-fenomenen uitgelicht

Voorrang aan producten met hogere winstmarges

Sommige bedrijven geven vandaag voorrang aan producten met de hoogste winstmarge en remmen dan de productstromen met een lagere winstmarge af. Professor Gevaers stipt aan dat bijvoorbeeld Volkswagen de duurdere wagens in het segment blijvend tracht te produceren, terwijl de goedkopere modellen langer op zich laten wachten.

Grondstof- en onderdelenspeculanten verstoren de markt

Verschillende grondstof- en onderdelenspeculanten profiteren van de schaarste en jagen ze verder aan. Zo zijn er bijvoorbeeld bedrijven die hele stocks hout opkopen, dat hout vervolgens bewust enkele weken of maanden bijhouden en het dan verkopen aan een veel duurdere prijs. Omdat bepaalde grondstofprijzen behoorlijk instabiel zijn en veel pieken en dalen vertonen, zien dergelijke partijen hun kans schoon om hier munt uit te slaan.

Dit artikel is verschenen in Top Transport die beschikbaar is in pdf

Interesse in een sectoranalyse?

De SectorTop is een analyse van de 50 grootste ondernemingen uit een specifieke sector. U krijgt rankings en grafieken voor 30 kerncijfers en ratio's op het vlak van rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit en toegevoegde waarde. Nadien nemen we elk bedrijf afzonderlijk onder de loep, met de individuele trend per kerncijfer en mediaan van de sector. Info en bestellen