

70 procent

Daarmee moest fietsenfabriek Accell in maart de productie afschalen, omdat de toelevering van onderdelen stokte.

ONDERDELENKETENS



Toch handig, zo'n tweede leverancier van schroefjes

Door de pandemie liepen de geoliede wereldwijde toeleveringsketens vast, tot schrik van bedrijven. Met grote voorraden en meer leveranciers moet het risico omlaag.

Door onze redacteur **Milo van Bokkum**

Alexander Collot d'Escury, topman van Bruynzeel Storage Systems, klinkt zelf eigenlijk ook een beetje verbaasd. Maar zijn verwachtingen voor de komende vijf jaar zijn écht heel hoog. De omzet gaat in vijf jaar doorgroeien van 60 naar 100 miljoen euro. De winst kan volgend jaar misschien al met de helft omhoog. „We zien nu dat er een waanzinnige potentie is. Dat is voor ons wel leuk.”

Waarom? Omdat opslag en voorraden helemaal 'in' zijn sinds afgelopen jaar toeleveringsketens massaal in de problemen kwamen. Het Limburgse Bruynzeel Storage Systems, ooit onderdeel van het inmiddels opgesplitste Bruynzeel-concern (onder andere potloden, keukens), verwacht z'n automatisch bewegende, bijna science-fiction-achtige opslagsystemen de komende jaren aan veel meer partijen kwijt te kunnen dan alleen aan archieven en musea. Dat waren tot nu toe de belangrijkste afnemers.

Het begon zich de afgelopen maanden af te tekenen: het Franse aerospacebedrijf Lisi wilde meer onderdelen opslaan. L'Oréal wilde meer reserveonderdelen voor machines kwijt kunnen. En farmaceuten als Novartis en Jansen meer grondstoffen. Collot d'Escury: „We blijven meer waarde te kunnen toevoegen dan we vermoedden.”

Fietsframes die per vliegtuig uit China moesten komen, autofabrieken die dicht moesten vanwege een gebrek aan onderdelen, medicijnfabrikanten die angstvallig in de gaten hielden of ze nog wel konden produceren. Veel bedrijven hadden er misschien al jaren niet meer echt bewust bij stilgestaan, maar in 2020 merkten ze hoe kwetsbaar hun toeleveringsketens zijn. Door lockdowns en reisbeper-

kingen kwamen veel onderdelen niet op tijd op de juiste plek. En direct, toen vanaf maart de eerste schokken door de economie trokken, volgden speculaties van analisten over langetermijngevolgen: ketens zouden simpeler worden. *Just-in-time*-bezorging was uit, voorraden aanhouden weer hip. *Reshoring* was onvermijdelijk: productie die in lagelonenlanden plaatsvindt zou naar Europa (terug)komen.

De Tweede Kamer riep het kabinet in mei per motie op te onderzoeken of reshoring gestimuleerd kon worden. Maar zijn bedrijven ook echt zover? In welke mate zijn ze nu echt met hun ketens bezig in de nasleep van de eerste coronaschok? Stabieler aanvoeren, met bijvoorbeeld leveranciers gespreid over meerdere landen, zijn immers niet gratis. Laat staan productie terughalen naar Europa. Zijn lagere kosten dan niet toch belangrijker?

Het is complex, blijkt uit gesprekken met drie consultants. Bedrijven zijn echt wel geschrokken, en sinds maart vaak meer bezig met hun ketens dan daarvoor - voorraden vergroten, meer inzicht krijgen in de ketens. „Dat zijn relatief gemakkelijke knoppen om aan te draaien”, zegt Rolf Bos, consultant bij accountant- en advieskantoor PWC. „Maar echt fundamentele veranderingen zie ik nog niet.”

Drastische oplossingen

De buitenwereld denkt bij ketenaanpassingen vaak snel aan een paar relatief bekende opties: productie terughalen, onderdelen van leveranciers in Europa gaan afnemen. Maar dat zijn kostbare, drastische processen van jaren, waar bedrijven op dit moment hoogstens voorzichtig over nadenken.

De focus ligt nu vooral op de kleinere stapjes. Zoals meer inzicht krijgen in je eigen

ketens: waar halen je leveranciers eigenlijk hun staal of schroeven? Hoe stabiel zijn die aanvoeren? Ook populair is scenario's doorrekenen, zegt Wouter Lohmann van KPMG. Wat als die ene leverancier wegvalt? Wat als dat specifieke land op slot gaat? „Dat gebeurt nu echt wel. Zoiets kan je in een maand implementeren.”

Nog zo'n optie: voorraadssystemen digitaliseren. Zo kan je van een klant, of van een toeleverancier, altijd zien hoe groot hun voorraden zijn. „En dus kan je je kwetsbaarheid beoordelen”, zegt Bos.

En dan zijn er de voorraden zelf, die sommige bedrijven op dit moment wel degelijk proberen uit te breiden. Terug van weggeweest: de afgelopen decennia was de trend juist om voorraden zo klein mogelijk te houden. „Vanuit kostenperspectief was dat mooi”, zegt Jos van Iwaarden van strategiekantoor Kearney. Geld zit immers 'vast' in je opslagruimte. „Nu krijg je de vraag: moeten we voor die laatste cent kostenbesparing gaan?”

Topman Collot d'Escury van Bruynzeel (ongeveer tweehonderd werknemers) lepelt de bedrijfstukken die de afgelopen maanden aanklopten zo op: luxedrankmerken als Moët & Chandon, Hennessy, Remy Martin. Ziekenhuizen die meer medicijnvoorraden willen hebben. Het zijn bedrijven die bijvoorbeeld gemerkt hebben dat „labels en dopjes” uit Azië minder goed leverbaar waren. Investeren in extra voorraad is dan relatief gemakkelijk: Bruynzeel maakt in de fabriek in Panningen bijvoorbeeld geavanceerde, beweegbare kasten die geen dure en trage bedrijfsuitbreiding vereisen.

Toeleverancier ging failliet

Komisch genoeg ontquam Bruynzeel zelf als maakbedrijf ook niet helemaal aan de toeleveringsproblemen. In maart en april merkte het bedrijf dat sommige onderdelen lastig binnenkwamen. Soms kon een leverancier niet aan grondstoffen komen. Of hij was opeens failliet. De problemen waren uiteindelijk niet gigantisch, maar het kon wel beter. „We hebben nu voor de top-25 onderdelen allemaal twee leveranciers”, vertelt Collot d'Escury. Het gaat dan om kleine, maar cruciale onderdelen als staal of schroefjes.

Daarmee gaat Bruynzeel eigenlijk al relatief ver. Het grijpt wel degelijk in in de

keten zelf. Nieuwe leveranciers zoeken is typisch zoiets waarvan we nog maar moeten zien hoeveel bedrijven er echt toe overgaan, aldus de consultants. Zouden die drastische ingrepen er uiteindelijk toch kunnen gaan komen? Met leveranciers die bijvoorbeeld vaker op het eigen continent zitten? Of teruggeschaalde productie?

De consultants zijn nog sceptisch. Voor veel ondernemingen is het zoeken naar een nieuwe leverancier een complex proces. Een autofabrikant moet veel onderdelen uitgebreid toetsen aan ontwerp- en kwaliteitseisen. Hoeveel gaan daar echt toe over? Rolf Bos: „Ik denk wel dat bedrijven keuzes gaan maken, maar niet in de intensiteit die men in eerste instantie verwachtte.”

De vraag is ook hoe lang de noodzaak uiteindelijk blijft hangen. „Misschien gaan ook die voorraden straks weer sneuvelen, als mensen over een tijdje toch weer meer naar efficiëntie kijken.” Bedrijven zien toch al snel voornamelijk kosten. Lohmann: „Het is tot aan de schok simpelweg niet eenvoudig om de impact te meten van een stabiele keten.”

Over reshoring zijn ze nog het meest terughoudend. Bos wijst erop dat veel bedrijven uiteindelijk gewoon flink gebaat zijn bij productie in lagelonenlanden. De loonkosten in Azië mogen dan mondjesmaat stijgen, een Europese fabriek bouwen en productie terughalen blijft uiteindelijk gewoon een erg forse investering voor een stabielere keten. Van Iwaarden van Kearney: „Bovendien is hier soms ook de benodigde expertise verdwenen, of er zelfs nooit geweest.”

En ook mét direct beschikbare lokale productiecapaciteit heeft reshoring wat hem betreft vaak geen zin. Hij noemt het voorbeeld van overheden die tijdens de coronacrisis in eigen land rubberen handschoenen wilden gaan maken. „Zelfs al zou er lokale productiecapaciteit bestaan, dan nog komt rubber van de andere kant van de wereld.” Dan ben je van je ketenrisico nog niet echt af, zeg maar.

Bedrijven moeten volgens Van Iwaarden vooral een acceptatieproces door. „Een nieuwe schok zal weer anders zijn dan die van 2020. Uiteindelijk kunnen bedrijven niet alle risico's afdekken. Dan zijn ze gewoon niet concurrerend.”



FOTO: GETTY IMAGES

„Misschien sneuvelen de voorraden straks weer, als de urgentie wegebt”

nrcwebwinkel



Iedereen kan energie besparen

Meer comfort in huis en besparen op uw stookkosten

De slimme radiatorventilator van SpeedComfort verdeelt de warmte versneld en gelijkmatig over de ruimte. Dit zorgt ervoor dat uw kamer sneller op een comfortabele temperatuur is en levert een forse besparing op uw stookkosten, die afhankelijk van de situatie tussen de 10% en 20% ligt. De fluïsterstille radiatorventilator plaatst u door middel van de magneten gemakkelijk uit het zicht boven of onder in de radiator.

Bestel uw SpeedComfort radiatorventilator met 20% korting bij NRC Webwinkel voor meer comfort en minder stookkosten

➔ Ga naar nrcwebwinkel.nl/besparen

