

ARTIKEL Strategische ketenregie**Logistiek is meer dan een kosten-batenanalyse**

Strategische keuzen worden steeds belangrijker in het goederenvervoer.

AUTEUR: JORIS VAN GRONINGEN

In de productieketen van grondstof tot product en de distributie ervan naar de consument opereert de fabrikant in een spanningsveld van strategische keuzen. Tegenover kwaliteit en betrouwbaarheid van de service staan kosten, efficiency en snelheid. Maar in het vinden van een balans is ook de uitwisseling van informatie en de concurrentiepositie van cruciaal belang. In de calculaties moeten bovendien diverse risico's worden meegewogen.

Keiretsu

In essentie is supply chain management het optimaliseren van bedrijfsprocessen voor de verplaatsing van goederen. Achterliggend idee is dat elk bedrijf een schakel is in een lange keten van bedrijven die met elkaar samenwerken. "Japanse fabrikanten liepen daar in de jaren zestig en zeventig mee voorop," aldus René de Koster, hoogleraar van de vakgroep Logistiek en Operations Management van de Erasmus Universiteit. "Ze stroomlijnden de processen door uiterst intensieve samenwerking, in de zogeheten Keiretsu. Vooral auto- en elektronicafabrikanten gingen nauwe banden aan met hun toeleveranciers. Dat ging heel ver, van het delen van kennis, ideeën tot en met het uitwisselen van personeel op elk niveau. De Japanse industrie raakte daardoor in een stroomversnelling. Kosten werden gereduceerd, de snelheid van innovatie vergroot, terwijl de productieprocessen verbeterden en de kwaliteit van de producten enorm toenam. Japanse bedrijven konden zodoende technisch geavanceerde producten leveren voor lage prijzen."

Keiretsu waren en zijn in belangrijke mate gebaseerd op exclusiviteit. Leveranciers binnen dit systeem werken voor één fabrikant. Door de focus op uitgekiende leverantie- en productieprocessen konden bedrijven als Honda en Toyota de concurrentieslag aangaan met westerse autofabrikanten. En het ook winnen op kwaliteit.

Informatie

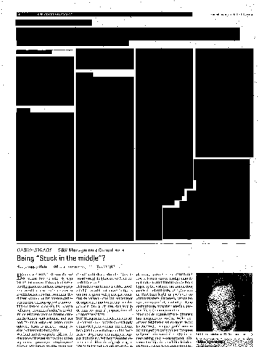
Voor westerse bedrijven is een dergelijke intensieve samenwerking tot op

heden vrijwel onmogelijk te realiseren. Het is deels een verschil in arbeids-ethos, met de intrinsieke drive tot verbetering van de prestaties en loyaliteit aan de werkgever. Maar ook weegt mee dat westerse leveranciers hun risico's veelal willen spreiden en dus vaak ook voor een concurrent werken. Ze willen niet afhankelijk zijn van één afnemer. Fabrikanten zijn daardoor op hun beurt huiverig om vrijelijk kennis te delen over hun vitale bedrijfsonderdelen. "Zelfs voor een verkoopactie worden toeleveranciers vaak pas in een laat stadium ingeschakeld uit angst dat concurrentiegevoelige informatie uitlekt," aldus De Koster.

Niettemin hebben bedrijven veel onderdelen van het Keiretsu-denken overgenomen op het gebied van logistieke processen, voorraadbeheer, orderverwerking en schapruimte. Het idee dat elk bedrijf een schakel is binnen een logistieke keten heeft alom ingang gevonden. Die afhankelijkheidsrelatie leidt overigens ook wel eens tot misbruik. De Amerikaanse supermarktketen Wal-Mart staat erom bekend leveranciers van zich afhankelijk te maken door stelselmatig de grootte van de orders te verhogen en vervolgens steeds scherpere prijzen te bedingen, waardoor de marges voor de leverancier kleiner worden en alleen gecompenseerd kunnen worden door steeds grotere volumes – totdat Wal-Mart elders een nog goedkopere leverancier weet te vinden. Toeleveranciers staan kortom eveneens voor lastige strategische keuzen.

Kwetsbaar

Informatietechnologie vervult in de keten uiteraard een cruciale rol om goederen tijdig te bestemder plaatse te krij-



gen. Parallel daaraan is de complexiteit van de logistiek enorm toegenomen. Niet zelden zijn ketens enorm lang, strekken zich vaak over diverse landen uit en zijn er talloze leveranciers bij betrokken. De Koster: "Zeker voor bedrijven aan het einde van de keten is het dan moeilijk de regie te bewaren. Het is sowieso lastig alle schakels goed op elkaar te laten aansluiten. Winkels van grote supermarkten als Jumbo of Albert Heijn hebben al gauw 20.000 producten in de schappen liggen. Bevoorradiging daarvan vereist omvangrijke logistieke operaties. Bovendien maakt de complexiteit van de leveranties en de lengte van de ketens bedrijven ook kwetsbaar, wat bijvoorbeeld ten koste kan gaan van hun slagkracht om snel op marktontwikkelingen te reageren." Om niet te zeer afhankelijk te zijn van één leverancier spreiden producenten hun risico voor de levering van essentiële grondstoffen over diverse leveranciers, verklaart De Koster: "Bierbrouwers betrekken hun gerst uit verschillende continenten met uiteenlopende oogsttijden om eventuele misoogsten te kunnen opvangen en verzekerd te zijn van continue aanvoer. Zo maakt ook McDonald's afspraken met aardappelproducenten over de hele wereld. Unilever doet hetzelfde voor bijvoorbeeld de levering van palmolie."

Uit strategisch oogpunt zijn dat logische beslissingen. Toch kunnen bedrijven lang niet alle risico's uitbannen. Geopolitieke

ontwikkelen kunnen de vervoersroutes bedreigen, zoals de aanhoudende kapingen van Somalische piraten van schepen in de Golf van Aden. Of neem de recente ontwikkelingen in Egypte, die repercussies kunnen hebben voor de onbelemmerde doorvoer van een van de belangrijkste verkeersaders in de handel tussen oost en west, het Suezkanaal.

Wat betreft de risico's, de kwetsbaarheid en het spanningsveld tussen kosten en kwaliteit, vindt De Koster het verbazingwekkend dat logistiek bij bedrijven niet hoger op de agenda staat. Veel grote bedrijven beschouwen logistiek als een louter operationele, functio-

nele kwestie die zich afspeelt op het niveau van de uitvoering. Een vergissing, aldus De Koster. "Logistiek betreft niet enkel een afweging tussen kosten en baten. Het is functieoverschrijdend. Er zijn belangrijke strategische overwegingen mee gemoeid. Bedrijven zouden daarom logistieke specialisten in de directie moeten opnemen. Dat gebeurt nu nog veel te weinig." ■

