

Vorraden langzaam maar zeker weer aangevuld

# Nu nadenken over

Het moment waarop de economie duurzaam herstelt, komt steeds dichterbij. Veel warehouses beginnen nu al leeg te raken en voorraden worden aangevuld. Als iedereen straks tegelijkertijd gaat inkopen, kan dat problemen opleveren voor de supply chain.



Het effect van de crisis kan worden vergeleken met een file.

Heeft de economische crisis geleid tot vermindering van inkopen door bedrijven? 'Ja absoluut, dat is zichtbaar en meetbaar', zegt René van den Hoven. Hij is kennismanager bij Nevi in Zoetermeer. Dit is een kennisnetwerk voor inkoop- en supplymanagement, dat ook maandelijks de zogeheten Purchasing Managers' Index (PMI) uitbrengt.

De PMI geeft de mate van economische activiteit in de Nederlandse industrie aan. Een van de onderliggende criteria daarbij is voorraadpositie en ingekocht volume van de bij het onderzoek betrokken bedrijven. Van den Hoven: 'De eerste signalen van teruglopende inkopen door bedrijven zagen we in 2008. Aan het eind van dat jaar zagen we een kantelpunt op al de indicatoren.'

Maar de daling, die ongeveer een jaar duurde, werd in september van dit jaar voor het eerst doorbroken. De PMI is nu precies in balans gekomen. Hoewel het een wankel evenwicht is. Van den Hoven: 'Alle indicatoren zijn erg broos. Je ziet dat de werkloosheid oploopt en de prijzen verder dalen. Voorzichtig worden wat voorraden aangevuld. Maar er is nog voldoende capaciteit in de markt, dus de noodzaak om voorraad aan te vullen, is vooral bij korte lever-tijden gering.'

Veel Nederlandse producenten hebben meteen na het begin van de crisis hun voorraden teruggebracht. De PMI van september van dit jaar stelt vast dat veel bedrijven nog steeds bezig zijn met voorraadreductie om de kosten te beperken en hiermee de cashpositie op peil te houden.

#### FILE

Dat Nederlandse bedrijven hun voorraden fors hebben teruggebracht, wordt bevestigd door het Centraal Planbureau (CPB). In de nieuwste Macro Economische Verkenning, die in september van dit jaar is uitgebracht, wordt het effect van de crisis vergeleken met het ontstaan van een file op een autosnelweg. Aanvankelijk rijden alle auto's met constante snelheid, maar

wanneer enkele auto's op een gegeven moment iets afremmen, hebben de bestuurders daar vlak achter de neiging hun vaart net iets meer in te houden om een veilige afstand te bewaren. Daardoor komen auto's achteraan in de file vrijwel stil te staan.

Zo strandde in 2008 de economie, waarbij de gevolgen achteraan in de supply chain het hardst werden gevoeld. En omgekeerd zullen volgens het CPB de bedrijven achteraan in de keten, dus met name producenten van grondstoffen en halffabrikaten, straks bij een aantrekkende economie hun productiviteit harder zien groeien dan bedrijven vooraan in de keten. Want ook hier ontstaat weer - net als in de genoemde file - het effect van gaten. Dit effect wordt volgens het Planbureau nog versterkt door efficiënter voorraadbeheer en de voortschrijdende automatisering, die sneller reageren mogelijk maken.

#### CBS

Het CPB baseert zijn voorspellingen onder meer op cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Hier worden de voorraadmutaties van de producerende industrie bijgehouden. Deze zijn afhankelijk van zowel de inkopen van grond- en hulpstoffen als de verkopen van producten. In het derde kwartaal van 2008 gingen de voorraden van de Nederlandse industrie fors omlaag. Het ging om een totaal van bijna 2,5 miljard euro. De voorraadverkleining was in het begin van 2009 nog altijd fors, maar iets minder sterk.

Ook met het producentenvertrouwen gaat het volgens het CBS iets minder slecht. Het CBS houdt elke maand een conjunctuurtestenquête onder circa zeventienhonderd ondernemingen in de industrie. In februari van dit jaar lag het vertrouwen van de betrokken ondernemers maar liefst 31,4 procent lager dan in dezelfde maand van 2008. Maar in augustus was deze negatieve uitslag afgenomen naar 14,1 procent en in september naar 8,9 procent. De laatste



Veel warehouses beginnen leeg te raken.

# komende upswing

keer dat ondernemers een positief vertrouwen in de economie uitspraken, was februari 2008. Maar het zou nu dus langzaam weer de goede kant op kunnen gaan.

Of de echte bodem van de crisis al is bereikt, blijft nog even de vraag. Tijdens de Transport Info Days die op 2 oktober werd gehouden in Houten, waren zowel ondernemers als vertegenwoordigers van brancheverenigingen optimistisch. Erger dan nu zou het niet meer worden en begin 2010 kan een geleidelijke verbetering inzetten. Maar onderzoeksbureau NEA concludeert in de 'Korte Termijn Voorspellingen Goederenvervoer' dat de volumes in de tweede helft van dit jaar vooral zijn gegroeid omdat geslonken voorraden moeten worden aangevuld en de kerstperiode voor de deur staat. Dan lijkt het wel beter te gaan, maar is die voorspoed nog niet structureel.

## TIJDELIJK

Zo'n zelfde voorzichtigheid heerst ook bij het IMF, dat in de 'World Economic Outlook' van begin oktober stelt dat de huidige verbetering van de economie maar tijdelijk is. Deze zou worden veroorzaakt door het stimulerende beleid van overheden, steun van centrale banken aan de kredietmarkten en het aanvullen van voorraden nadat eind vorig jaar abrupt werd gestopt met inkopen. Daardoor viel de productie stil en werd er alleen nog maar verkocht wat er in de warehouses lag of al onderweg was. Een herstel is daardoor niet begin 2010 te verwachten, maar later in het jaar wel.

Arjan van Wee, Nevi-hoogleraar inkoopmanagement aan de TU Eindhoven, is ervan overtuigd dat het economisch langzaam maar zeker de goede kant opgaat. In een commentaar op de jongste PMI van Nevi zegt hij: 'Kijken we naar de onderliggende waarden van de PMI, dan zien we wederom een toename van de in binnenland en uit buitenland verkregen orders als gevolg van verbeterde marktstandigheden, speciale aanbiedingen, kortingacties en voorraadaanvullingen door opdrachtgevers. Het gestegen

ordervolume resulteerde in een lichte toename van het productievolume. De economische ontwikkeling blijft nog broos, maar gezien de lichte verbetering van het order- en productievolume verhoog ik mijn rapportcijfer naar 4,6.' Stel dat de verkopen weer op gang komen en de prijzen zich gaan herstellen, hoe ziet de wereld er dan uit? Als de filevergelijking van het CPB klopt, kan het herstel in sommige sectoren aan het begin van de keten relatief hard gaan. Dan zullen die bedrijven een fors beroep moeten doen op hun leveranciers van producten en diensten, anders kunnen de machines niet draaien. Maar die leveranciers zijn in het recente verleden juist fors onder druk gezet. Veel producenten ontkwamen er niet aan om de druk door te geven in de keten en hebben bijvoorbeeld eenzijdig de tarieven verlaagd.

'De vraag is wat het opvoeren van de druk in de keten heeft betekend voor de leveranciersrelatie op lange termijn', zegt inkoopexpert Van den Hoven. 'Er wordt nog steeds veel gesproken over de vraag wat nu beter zou zijn: denken op de korte of juist op de lange termijn. Ik beluister daarbij een tweetal reacties. De ene groep zei dat de lange termijn onze visie zou moeten zijn en dat we hierbij een meer businessgedreven aanpak nodig hebben. De andere groep zegt dat we eerst maar eens even moeten zien of de organisatie wel een lange termijn gegeven is. Ze zeggen het principe van langetermijndenken wel te onderschrijven, maar het water staat hen tot boven de lippen en ze weten niet of ze zullen overleven. Kortom, ze handelen op de korte termijn, zelfs al realiseren ze zich heel goed wat ze daarmee veroorzaken.'

## BEHEERSEN

Inkoopprofessionals zien volgens Van den Hoven op dit moment risico's in de supply chain toenemen en willen die beheersen. Hoe ga je zeker stellen dat de toeleveranciers waarvan je afhankelijk bent, niet omvallen? 'Het effect van de economische crisis is dat een aantal partijen over de kop is of nog zal omvallen in de komende maanden', zo stelt hij. 'De capaciteit in de markt wordt daardoor kleiner. Hoe gaan we elkaar daarin helpen?'

Veel inkoopmanagers hebben het idee dat er langzamerhand wat licht aan het eind van de tunnel is te zien. 'We beginnen allemaal na te denken over de komende upswing van de markt', zegt Van den Hoven. 'Daarbij is de vraag of we gaan zitten wachten tot die echt een feit is of dat we scenario's klaar hebben liggen zodat we maximaal kunnen profiteren en onze positie kunnen zekerstellen in de aantrekkende markt.'

Hij is bang dat het eerste het geval is. 'Begin vorig jaar riep een van de Amerikaanse inkoopmagazines al op om te kijken naar de functie van de inkoopmanager in de economische crisis. In plaats van reactief zouden ze meer proactief moeten zijn. Maar veel managers hebben afgewacht. Alles werd minder en dat heeft zich vertaald in toenemende prijsdruk. Lopende contracten en verplichtingen werden opengebroken. Er zijn onvoldoende scenario's uitgewerkt die vertellen hoe we kunnen omgaan met deze crisis, hoe we kunnen samenwerken en effectief moeten omgaan met suppliers in de keten om deze fase door te komen.'

## ROUND TABLE

Om antwoorden te vinden op de daarmee verbonden vragen organiseert Nevi geregeld rondtafelgesprekken met 'chief purchasing officers' (cpo's) van grote ondernemingen. In maart van dit jaar werd een besloten 'round table'



gehouden met vertegenwoordigers van een aantal grote multinationals, met als thema: de waarde van de leveranciersrelatie in economisch moeilijke tijden. Een van de betrokken cpo's gaf aan dat zijn bedrijf tijdens de beginfase van de crisis een van de toeleveranciers heeft uitgekozen om daarmee een intensieve relatie op te bouwen. Met dit bedrijf werd samengewerkt, kennis werd gedeeld en er werd gekeken naar ontwikkelingsmogelijkheden voor de toekomst. Deze leverancier wist zich daardoor verzekerd van opdrachten. Door de samenwerking hielden beide bedrijven dezelfde eindklant in het vizier. Uit het verslag van het rondtafelgesprek, waarin geen namen of bedrijven worden genoemd, blijkt dat de deelnemers het er wel over eens waren dat zo'n onderlinge afstemming met een leverancier nuttig kan zijn, maar dat de effectiviteit ervan per sector kan verschillen. Dat er iets moet gebeuren, was alle deelnemers echter wel duidelijk, want de conjuncturele opgang zit eraan te komen. Behalve kostenreductie, vergroting van de cashflow en riskmanagement zal het nodig zijn om de supply chain dusdanig op te zetten dat deze is berekend op de groei van de vraag die eraan zit te komen. De logistiek is een belangrijke tussenschakel in diensten aan de producerende industrie en de handel. Juist over die sector

maakt Van den Hoven zich zorgen. 'Volgens mij kijken veel inkopers sterk naar productiecapaciteit en wat minder naar het transport. Dat wordt gezien als een heel flexibele schakel in de keten. Maar er zijn in de logistiek heel grote klappen gevallen en er is nog meer te verwachten. Daardoor ontstaat capaciteitsuitval. Daarnaast zien we vergrijzing en ontgroening ontstaan. Veel vrachtautochauffeurs gaan met pensioen terwijl er minder jongelui bijkomen die voor dit vak kiezen. De arbeidscapaciteit zal teruglopen. Dus de druk neemt toe en het aanbod af.'

Een goede inkoper zou naar de totale supply chain moeten kijken, vindt Van den Hoven, mede omdat de wederzijdse afhankelijkheid is toegenomen door de verschuiving van een deel van de warehousing naar het transport, door dienstverleners die meer waarde willen toevoegen aan hun activiteiten. Het zijn juist de meest proactieve bedrijven die ook naar dit aspect kijken. De inkoopexpert: 'De frontrunners in deze economische crisis houden zich minder bezig met het doorgeven van de prijsdruk in de keten en meer met het doornemen van risicoscenario's voor de gehele supply chain op langere termijn.'

FEICO HOUWELING  
FREELANCE MEDEWERKER

**Het lichte herstel dat is waargenomen, kan voor een belangrijk deel het gevolg zijn van seizoensinvloeden zoals de komende kerstperiode.**

## Voorzichtig herstel goederenvervoer

'Er zijn signalen die wijzen op een verbetering', zegt Arnaud Burgess. Hij is als thema-expert bij onderzoeksbureau NEA verantwoordelijk voor de 'Korte Termijn Voorspellingen Goederenvervoer' (KTV), die elk kwartaal worden uitgebracht. Hierin wordt een vooruitblik gegeven op de ontwikkeling van de volumes in het goederenvervoer in Nederland voor vier kwartalen.

Burgess: 'In het afgelopen jaar zijn de voorraden fors geslonken en die moeten worden aangevuld. De chemie loopt altijd voorop in het herstel, maar we verwachten dat ook de staalmarkt en de markt voor gecontaineriseerde eindproducten zich in de tweede helft van volgend jaar langzaam gaat herstellen.'

De crisis is in 2009 over het algemeen iets heftiger geweest dan verwacht en het absolute dieptepunt is wellicht nog niet echt bereikt, maar in de tweede helft van volgend jaar trekt de markt weer aan, denkt Burgess. NEA is op die termijn zelfs iets optimistischer dan in de vorige KTV. Daarin werd voor eind 2010 nog een procentje daling van de volumes verwacht, maar nu wordt een lichte groei van dezelfde omvang voorzien. In de eerste helft van het komende jaar stabiliseren de volumes.

Overigens kan de noodzaak om geslonken voorraden aan te vullen, leiden tot een vertekening van het beeld. De KTV constateert dat het lichte herstel dat is waargenomen in sommige markten in het derde kwartaal van dit jaar, voor een belangrijk deel het gevolg is van seizoensinvloeden zoals de komende kerstperiode en het aanvullen van voorraden. Zo lijkt er een herstel begonnen, maar in de eerste maanden van 2010 kan blijken dat het toch nog niet zo ver is.