

**CSCMP-CONGRES DENVER**

## Handelen in de crisis

► Het jaarlijkse congres van de Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), van 6 tot en met 8 oktober in Denver, stond dit jaar in het teken van de huidige economische crisis. ‘Je moet anticiperen op de volgende gebeurtenis, maar niemand kan om de hoek kijken’, sprak openingsspreker Frances Townsend, de voormalige assistent van enkele Amerikaanse presidenten voor binnenlandse veiligheid en contraterro-risme.

Townsend is van mening dat managers hun business en omgeving moeten begrijpen. ‘We hebben een vasthoudende vijand en moeten met hen meebewegen en ontwikkelen. Wat hebben we echt nodig en wat weten we? Je moet een investering overwegen voor de lange termijn. Wanneer je naar een land gaat om een fabriek te openen, dan kijk je naar scholen, niveau van gezondheidszorg, infrastructuur, rechtssysteem, belastingregime en mate van corruptie in het land.’ Townsend noemde Iran als een potentieel gevaar: ‘Overweeg wat



Frances Townsend



Jack Uldrich

een mogelijke sluiting van de straat van Hormuz zou betekenen voor de supply chains.’

Townsend gaf vanuit haar politieke ervaring ook haar stappenplan om te handelen tijdens een crisis. ‘Vind de bodem tegen elke kosten. Wordt vervolgens eigenaar van de bodem en beschrijf deze in detail. Beschrijf ten slotte de visie om een gat te vinden in meetbare details.’ Ze beschreef de situatie op de financiële markt: ‘Elk maand rapporteerden bedrij-

ven er verdere verliezen. We konden duidelijk niet de bodem vinden, waardoor een verder verlies in vertrouwen ontstond.’ Uit het publiek van 3.200 deelnemers kwam de vraag wat de Amerikaanse overheid kan doen om internationale supply chains te verkorten. Ze antwoordde dat de regering belastingkorting moet geven voor productie in de VS en het creëren van banen.

### Scenarioplanning

Mahender Singh, onderzoeksleider van het project Supply Chain 2020 bij het onderzoeksinstituut MIT in Boston, noemde de volatiliteit van de olieprijs een belangrijke uitdaging voor supply chains: ‘In korte tijd is de prijs van ruwe olie gedaald van 140 naar 90 dollar.’ Hij ging daarna in op de zogenaamde financiële ‘meltdown’: ‘Liquiditeit wordt mogelijk een probleem voor jullie leverancier, wat grote impact heeft in de supply chain. Voorraad zal mij meer kosten. Het is een keten van gebeurtenissen van olieprijsen via handelsbarrières naar een financiële meltdown.’ Singh gaf duidelijk zijn visie op hoe supply chain professionals zich in deze tijden zich moeten gedragen: ‘We moeten denken als een businessleider, niet alleen als een supply chain leader. De directieleden zullen niet komen om een reactie te vragen, dus moeten we zelf

## VERENIGINGSAGENDA

**13-14 NOVEMBER**

**Vervoerslogistieke werkdagen**

Conferentiehôtel Willibrordhaeghe, Deurne  
Organisatie: Vervoerslogistieke werkdagen  
[www.vervoerslogistiekewerkdagen.org](http://www.vervoerslogistiekewerkdagen.org)

**16-19 NOVEMBER**

**Handelsmissie naar Bosnië-Herzegovina**

Organisatie: Koninklijke Metaalunie i.o.v. EVD, Pentascope & Comitas  
[www.metaalunie.nl](http://www.metaalunie.nl)

**26 NOVEMBER**

**Alg. Ledenvergadering en seminar The Dutch connection in global logistics**

Van der Valk Den Haag-Nootdorp  
Organisatie: NDL/HIDC  
[www.ndl.nl](http://www.ndl.nl)

**28 NOVEMBER**

**NEVI Jaarcongres**

WTC Rotterdam  
Organisatie: NEVI  
[www.nevi.nl](http://www.nevi.nl)

**4 DECEMBER**

**Themadag Businessintegratie in de praktijk**

Locatie n.t.b.  
Organisatie: VNSG  
[www.vnsg.nl](http://www.vnsg.nl)

**13-15 MEI 2009**

**CSCMP Europe**

Kopenhagen  
Organisatie: CSCMP  
[www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)

# Peptalk

Door Jan Willem Rustenburg

ermee komen. Traditioneel zijn supply chain-mensen echt operationeel ingesteld, reductionistisch en met een kortetermijnfocus.'

Volgens Singh is strategie een andere manier van denken. 'Vergelijk het met honkbal. Nu nog slaat een supply chain professional een snelle bal. Maar nu moet hij anticiperen op een boogbal.'

Hij ging vervolgens in op de verschillende manieren om naar de toekomst te kijken. Met de traditionele 'point forecast' kijken bedrijven naar een vaststaand punt in de toekomst. Bij risk management vormt de toekomst een vlek met bijvoorbeeld een positieve of negatieve afwijking van vijf procent. Bij scenarioplanning kijk je van verschillende toekomstwerelden terug naar vandaag. Om te kijken welk mogelijk scenario zich voltrekt, noemde Singh drie cruciale vragen: 'Wat zijn je verborgen aannames? Wat zijn je splitsingen in de weg? En welke sensoren heb je in de grond?'

## Nanotechnologie

De futuroloog Jack Uldrich, een voormalige inlichtingenofficier bij de marine, putte in de afsluitende presentatie uit zijn recente boek 'Jumping the curve'. 'Einstein zei dat je technologie aan een achtjarige moet kunnen uitleggen, anders ben je een fraudeur of een charlatan.' Over nanotechnologie, op moleculair niveau produceren, was Uldrich heel stellig: 'Er zal geen industrie zijn die niet wordt verstoord door deze technologie. Kijk naar de diamantindustrie: wat zal er gebeuren met de supply chains van diamanten?' RFID zal volgens Uldrich zeker doorbreken. 'RFID is nog niet van de grond gekomen, maar er bestaat al RFID in poedervorm. En een consument die een RFID-computer in een bepaalde supermarkt in Singapore gebruikt spendeert veertig procent meer dan een traditionele klant.' Terugblikkend naar het verleden overtuigde Uldrich het publiek dat technologische ontwikkelingen geen lineaire verbeteringen zijn, maar zich met een exponentiële groei voltrekt. <

**A**ch en wee. De kredietcrisis betekent op het eerste gezicht zwaar weer voor de servicebusiness. Deze business vereist vaak veel geld in voorraden. Daar is financiering voor nodig en die is er niet meer. Met radicale ingrepen tracht men de noodzakelijke voorraden te reduceren.

Deze strategie is uiterst riskant. Anders dan productievoorraden, hebben spare parts direct invloed op de beschikbaarheid van *capital assets*. Als de uptime in gevaar komt, komen primaire processen tot stilstand. Dat kan veel meer kosten dan de beoogde besparingen door de voorraadreductie.

Voor de korte termijn is het cruciaal dat men slim aan *damage control* doet.

Vorraden kunnen misschien best beter worden gebalanceerd, maar laat dat vooral niet alleen de controller doen! Een goed team van proceseigenaren en financiële mensen, eventueel aangevuld met een tijdelijke kennisinjectie, moet de klus kunnen klaren.

Voor de lange termijn zou de kredietcrisis best eens een zegen kunnen zijn.

Investerings in nieuwe assets worden uitgesteld. Dat maakt de service op de bestaande *installed base* steeds belangrijker. Naarmate de installed base veroudert, wordt samenwerking in de service supply chain, onder andere tussen de OEM en eindgebruiker, steeds belangrijker. Hoe ga je bijvoorbeeld om met *obsolescence* en noodzakelijke modificaties?

Ik ben ervan overtuigd dat met de kredietcrisis nu ook de meer traditionele branches in beweging komen, zoals de maritieme en de railbusiness. In meer algemene zin, ook buiten de servicebusiness, heeft de crisis een 'de wal keert het schip'-werking. In de keten móeten de verschillende partijen wel gaan samenwerken, wil de keten als geheel overleven.

Enorme kansen dus! De crisis vraagt wel om direct handelen. Dat betekent dat ook juist nu geïnvesteerd moet worden in gerichte kortetermijnkostenbesparingen en in een strategische positionering voor de langere termijn. Maar nu budget vragen voor dit soort trajecten?! Dat is een moeilijk verhaal, en vraagt om durf en visie, juist nu.

Als ik dit zo schrijf probeer ik me zelf te betrappen op doelredentatie. Ik denk niet dat ik daaraan doe, maar stel dat het wel zo is, dan is dat ook niet zo erg. Peptalk doet het namelijk altijd goed, zeker in deze barre tijden...



dr. ir. Jan Willem Rustenburg is partner bij Gordian Logistic Experts [www.gordian.nl](http://www.gordian.nl)