

Veel bedrijven zijn niet voorbereid op maatregelen van financiers als betalingen niet binnen de termijnen zijn te voldoen. Zo blijkt uit recent onderzoek van adviesbureau Deloitte. 36 procent van de bedrijven is nog niet in actie gekomen en 15 procent zegt dat ook niet van plan te zijn. De maatregelen die bedrijven wel nemen, zijn duidelijk gericht op de korte termijn. Deloitte adviseert bedrijven aan scenarioplanning te doen. Niet alleen om aan te tonen dat ze aan de financieringsvoorwaarden kunnen voldoen, maar ook om te kijken of de supply chain efficiënter kan worden ingericht. Scenarioplanning is het nieuwe denken.

Door Martijn Lofvers en Marieke Jansen

Welke toekomstscenario's zijn bruikbaar?

Supply chain future

In de huidige onzekere tijden kijken mensen meer dan ooit naar de toekomst. Financieel analisten en journalisten durven niet langer met zekerheid de toekomst te voorspellen en hanteren verschillende mogelijke scenario's voor 2009 zonder zich uit te spreken over de waarschijnlijkheid van de opties; vergelijk het met de weerman die zegt dat het morgen kan regenen of droog blijft. Er is een scenario dat de fiscale en monetaire autoriteiten erin slagen de financiële crisis in te dammen, één waarin dit niet lukt en een variant dat het vertrouwen even snel herstelt als het ineengezakt is. Kies zelf welke het wordt.

Ondertussen raakt de wereldwijde financiële crisis inmiddels ook de echte economie waar producten worden gemaakt en zichtbare diensten worden geleverd. Luxemerken gaan zware tijden tegemoet. Discounters als Lidl en Aldi winnen nu al terrein op de grote internationale supermarktketens Tesco en Carrefour. No-nonsense merken zullen het in 2009 naar verwachting goed doen. Typerend hiervoor is dat de Amerikaanse Campbell Soup Company op 29 september 2008, toen het Amerikaanse Congres het eerste reddingsplan van Wall Street afwees, als enige beursgenoteerd bedrijf op de Standard & Poor 500-index in waarde steeg, terwijl de rest allemaal onderuit ging.



Toen het Amerikaanse Congres op 29 september 2008 het eerste reddingsplan van Wall Street afwees, steeg Campbell Soup Company als enige beursgenoteerd bedrijf op de Standard & Poor 500-index in waarde, terwijl de rest allemaal onderuit ging.

Volgens marketingadviesbureau Interbrand worden biologische producten ook het slachtoffer van deze crisis. In een december-special van NRC Handelsblad zegt directeur Frits van Eerd van Jumbo, dat supermarkten zelf zullen moeten sturen naar meer biologische producten. 'In de toekomst zullen producten waarschijnlijk standaard al aan alle kwalificaties voldoen die nu de naam biologisch hebben.' Uit recent onderzoek onder financieel directeurs van de Universiteit van Tilburg blijkt dat thema's als duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen flink in prioriteit zijn gedaald.

Scannen van trends

Het denken in toekomstbeelden zoals hierboven beschreven neemt het heden als uitgangspunt bij meestal onverwachte of genegeerde ontwikkelingen. Als tegenhanger van voorspellingen is scenarioplanning weer helemaal in opkomst. Bij scenarioplanning wordt vanuit verschillende toekomstscenario's teruggeredeneerd naar het heden: backcasting in plaats van forecasting. Scenarioplanning onderscheidt zich van andere benaderingen door zowel trends als onzekerheden mee te nemen in de analyse. Door de scenario's vervolgens te visuali-



Bij scenarioplanning wordt vanuit verschillende toekomstscenario's teruggeredeneerd naar het heden: backcasting in plaats van forecasting.

TRENDS IN DE SUPPLY CHAIN

Trends volgens Yacht, uit 'Logistiek 2020' (2008)

1. Groei in goederenstroom
2. Nieuwe internationale supply chain; een regisseursrol voor logistiek
3. Eindgebruiker heeft meer invloed op het distributieproces
4. Productlevensduur wordt korter
5. Toenemende behoefte aan flexibiliteit
6. Toenemende wet- en regelgeving
7. Outsourcing, offshoring, insourcing blijven belangrijk
8. Buying power naar opkomende markten
9. Schaarste aan goed geschoold personeel
10. Assetmanagement en kennisbeheer worden belangrijker
11. Procesbeheersing wordt steeds belangrijker
12. Consolidatie van logistieke aanbieders
13. Logistiek wordt meer een commerciële dienst
14. Centrale Europese distributiecentra met lokale oplossingen
15. Value stream mapping steeds belangrijker
16. De CFO is dominant en gericht op controle
17. Toename complexiteit distributiecentra
18. Steeds sterker wordende congestie
19. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid steeds belangrijker
20. Toenemende transportkosten
21. IT blijft belangrijke rol spelen
22. Loskoppeling goederen en informatie
23. Traceerbaarheid is een groot goed

Trends volgens Supply Chain Magazine

1. Wereldwijde afzetmarkt
2. Nieuwe markten en toenemende customization
3. Langere supply chains
4. Meer nieuwe concurrenten
5. Toename van handelsbarrières
6. Opkomst van zogenaamde Trade Lanes
7. Toename van outsourcing en off-shoring
8. Meer uitbesteding logistiek en productie
9. Grotere afhankelijk van toeleveranciers
10. Competitie tussen supply chains
11. Frequenter herontwerp van supply chain-netwerk
12. Meer insourcing en on-shoring
13. Toename financiële volatiliteit
14. Grotere impact van belastingen en invoerrechten
15. Toename supply chain risk management
16. Nieuwe toepassing van supply chain-financiering
17. Duurzaamheid belangrijker
18. Meer reverse chain management
19. Neerwaartse druk op carbon footprint
20. Opkomst van cradle to cradle
21. Stijgende kosten van brandstof en grondstoffen
22. Meer bulktransport
23. Toename van voorraden
24. Opkomst van open source-software en IT
25. Dalende kosten van RFID
26. Toename in wereldwijd zicht op supply chains

seren kunnen bedrijven en organisaties deze trends en onzekerheden beter hanteren en robuuste strategieën voor de toekomst formuleren, die onder verschillende toekomstomstandigheden succes brengen.

Scenarioplanning doet momenteel ook zijn intrede in supply chain management, zo is af te leiden uit diverse recent verschenen onderzoeksrapporten en lopende projecten. Ernst & Young bracht onlangs het rapport 'Transport & logistiek 2015' uit, terwijl Capgemini een jaar verder kijkt in het rapport 'The Future Supply Chain 2016'. Het MIT Center for Transportation & Logistics in Boston en Yacht hebben elk gekozen voor het jaar 2020 met hun respectievelijke projecten 'Logistiek 2020' en 'Supply Chain 2020'.

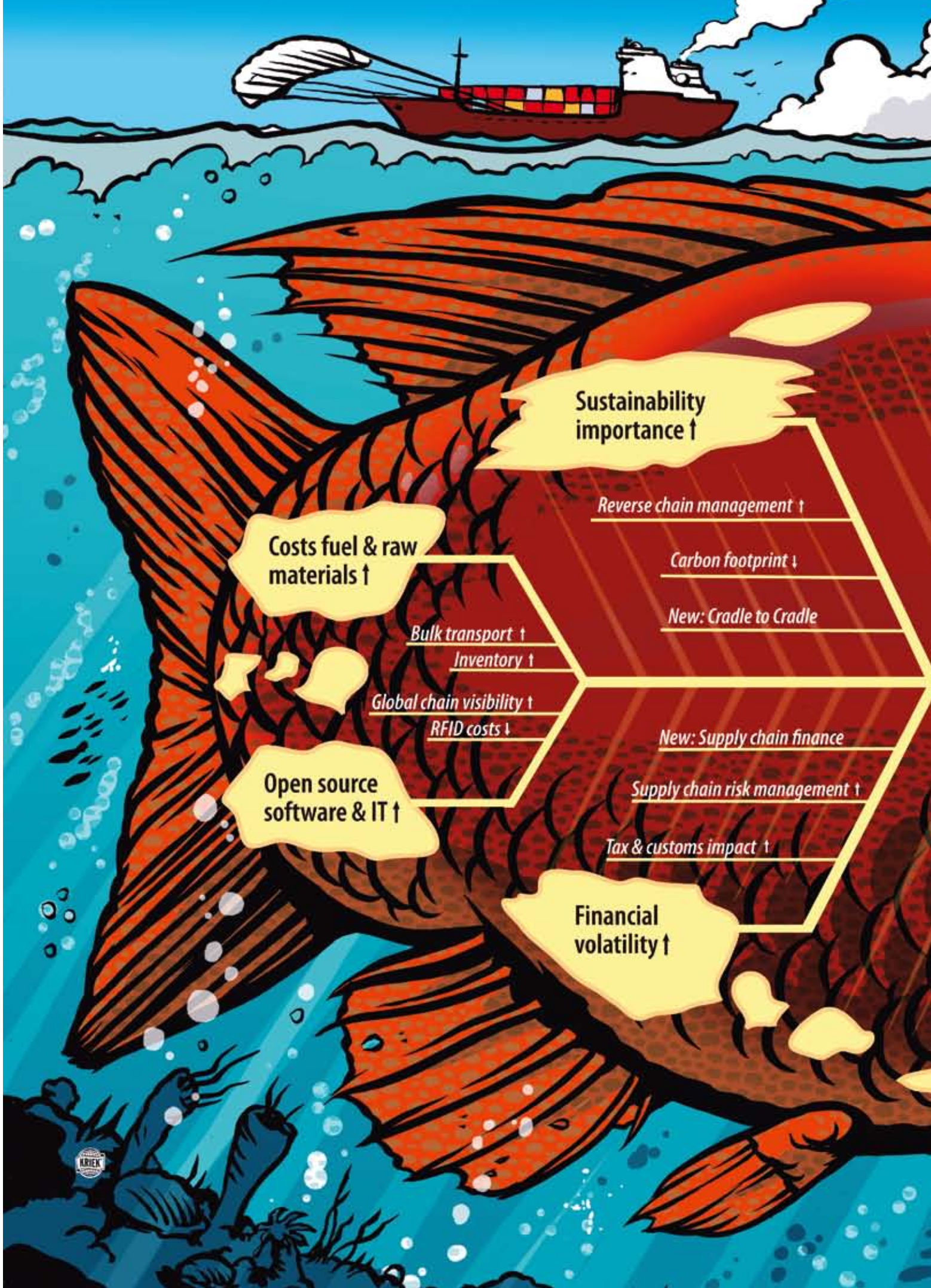
Ernst & Young schetst drie mogelijke toekomstscenario's voor de Nederlandse sector Transport & Logistiek. Na het bepalen van de onderlinge relaties tussen de trends via een *cross impact matrix* en de weging van de trends via een *impact uncertainty score*, is gebruikgemaakt van een vereenvoudigde zogeheten *field anomaly relaxation*-methode om tot de scenario's te komen.

In het positiefste scenario is de positie van Rotterdam en Schiphol vooruitgegaan, in de andere twee is die verslechterd. In

het slechtste geval is de congestie toegenomen. Ernst & Young vindt het 'Nieuwe gouden eeuw'-scenario (positief) een gewenst scenario voor de periode tot 2015, omdat hierin economische bedrijvigheid in zijn algemeenheid en die van transport en logistiek in het bijzonder worden gestimuleerd. Wegtransport moet hoe dan ook nog schoner en efficiënter worden en de (duurzame) verdiensten van de sector moeten beter worden gecommuniceerd aan politiek en publiek. Ernst & Young toetst de scenario's momenteel bij het bedrijfsleven. Uit de eerste reacties lijken de meeste bedrijven te geloven in het 'doormoderen'-scenario.

Het rapport 'The Future Supply Chain 2016' van het Global Commerce Initiative en Capgemini geeft ontwikkelingen aan die van grote invloed zijn op de supply chain, zoals schaarser wordende energie, beperkingen op CO₂-uitstoot en een consument die meer eist voor hetzelfde of minder geld. De aanpak is in dit onderzoek totaal anders geweest. Capgemini werkte

Op de volgende pagina heeft Supply Chain Magazine het visgraatdiagram van de Japanse statisticus Kaoru Ishikawa omgezet in een diagram dat supply chain trends en de gevolgen daarvan weergeeft.



Sustainability importance ↑

Reverse chain management ↑

Carbon footprint ↓

New: Cradle to Cradle

Costs fuel & raw materials ↑

Bulk transport ↑

Inventory ↑

Global chain visibility ↑

RFID costs ↓

Open source software & IT ↑

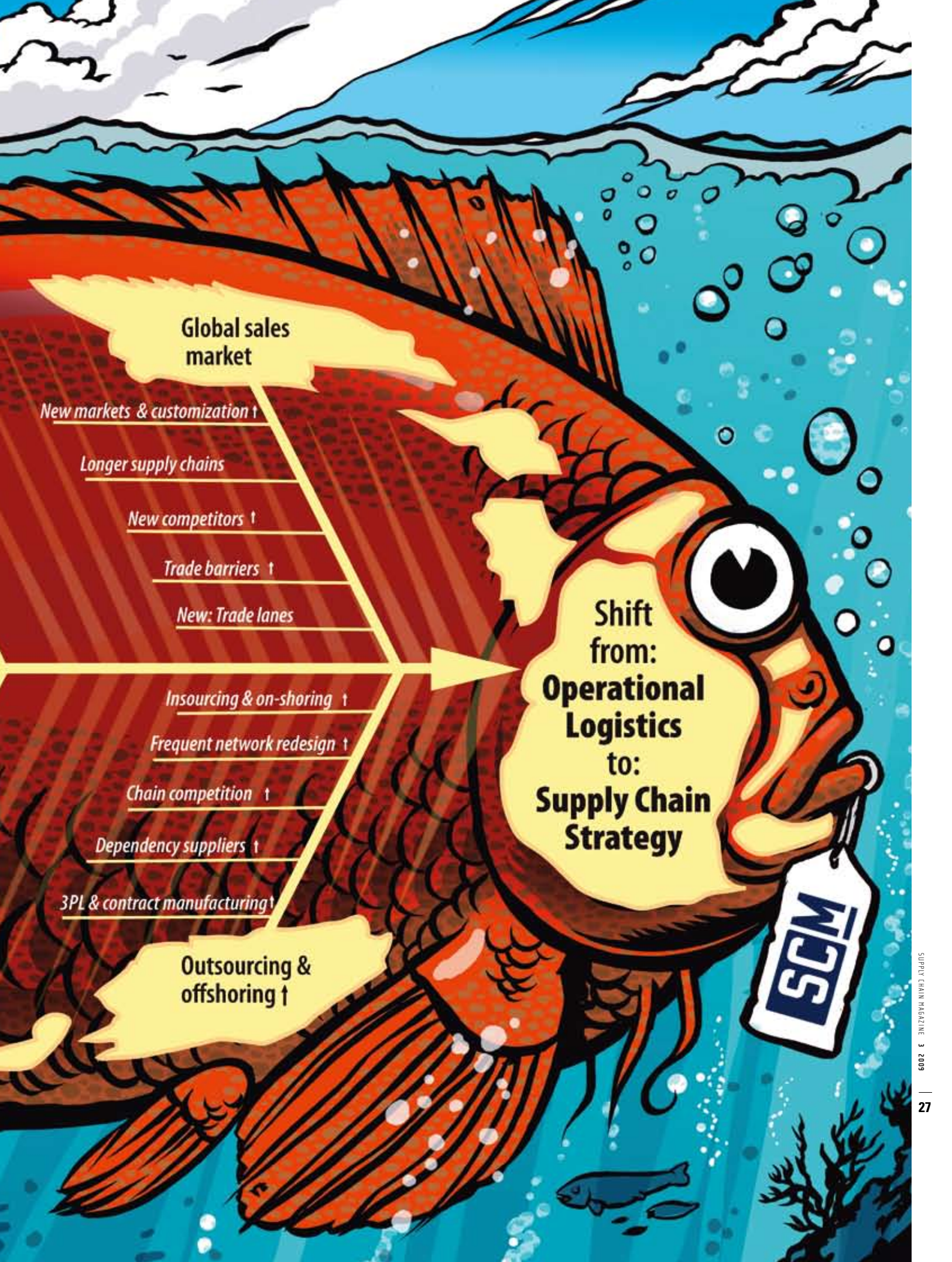
New: Supply chain finance

Supply chain risk management ↑

Tax & customs impact ↑

Financial volatility ↑





Global sales market

New markets & customization †

Longer supply chains

New competitors †

Trade barriers †

New: Trade lanes

Insourcing & on-shoring †

Frequent network redesign †

Chain competition †

Dependency suppliers †

3PL & contract manufacturing†

Outsourcing & offshoring †

**Shift from:
Operational
Logistics
to:
Supply Chain
Strategy**



► 'Vanwege de uiteindelijke toenemende olieprijsen verwacht ik langzamere supply chains in plaats van snelle'

LOGISTIEK 2020

In 2007 en 2008 heeft Yacht voor verschillende branches uitgebreide exercities uitgevoerd onder begeleiding van de Decision Group om tot toekomstscenario's te komen waarmee het bedrijf de eigen strategie richting zijn klanten kan bepalen. Op basis van de acht belangrijkste en onzekere factoren zijn de vier meest extreme toekomstbeelden gecreëerd.

1. 'Alles staat stil, maar is op tijd' (congestie versus flexibiliteit)

Iedereen zit thuis, behalve de nieuwe vervoerders.



Thuiswerken is de norm. De nieuwe vervoerder gebruikt zeppelins en de vrachtwagen is een opslagruimte. Metrosystemen, het veelzijdige leidingnetwerk en ander vervoer onder grond zijn breed in gebruik. Nieuwe technologie komt voortdurend beschikbaar. Door nog verdere automatisering zijn nog minder mensen nodig voor het beheer van het complete systeem. Het logistieke vakgebied concentreert zich op het ontwikkelen, onderhouden en gebruiken van deze systemen. Leren gebeurt op afstand. De virtuele wereld is een volwaardig deel van de werkelijke wereld.

2. 'Het summum' (eindgebruiker versus procesbeheersbaarheid)

Alle deelnemers in de keten hebben hun processen volledig op elkaar ingericht. De integratie is maximaal, de soepele informatie-uitwisseling gegarandeerd. Efficiënte en flexibele processen zorgen ervoor dat veel producten via het make-to-order principe tot stand komen. En dat precies binnen de afgesproken levertermijn. Er zijn minder

voorraadpunten, lagere voorraden, minder transportbewegingen en nauwelijks nog herstel- of retourprocessen. De eindgebruiker is blij. Hij heeft veel keuze en is tijdig en volledig op de hoogte over zijn leveringen. En hij kan op elke locatie een bestelling plaatsen, waarin zijn producteisen automatisch als leveringscondities worden verwerkt. Het systeem waarschuwt hem als de leverancier een voorwaarde niet kan vervullen. En het biedt hem dan een alternatief. Zodra de orderbevestiging binnen is, kan de eindgebruiker bovendien het productieproces in realtime volgen.

3. 'Geleide economie' (korte termijncontrole versus wet- en regelgeving)

'Spreadsheetmanagement' heerst. Continu letten op de cijfers is de norm. Wetten en regels zijn er in overvloed. Met dictatoriale voorschriften en veel controles als gevolg. Als het om maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat, verschuift de verantwoordelijkheid van de fabrikanten naar de logistieke keten. Daar wordt veel energie verbruikt, en daar

samen met 24 partijen, waaronder grote retailers zoals Kraft Foods en Sara Lee International. Het rapport geeft een aantal karakteristieken van de toekomstige supply chain in 2016.

Het model van de toekomst zal gebaseerd zijn op multi-partner informatiedeling tussen de belangrijkste belanghebbenden. Consolidatie van goederenstromen staat centraal in dit toekomstbeeld. Zo worden goederen na productie verzonden naar *collaborative warehouses* waar verschillende producenten hun goederen opslaan. Vanuit deze magazijnen worden stedelijke hubs en regionale consolidatiecentra beleverd.

Tragere supply chains

Waar Ernst & Young en Capgemini interessante rapporten over toekomstige supply chains hebben uitgebracht, liggen de ambities van het MIT CTL op een veel hoger niveau. Het in 2007 gestarte en nog jaren durende project 'Supply Chain 2020' heeft als doel een methodologie te ontwikkelen voor het omgaan met onzekerheid bij het nemen van beslissingen over de toekomstige supply chains van bedrijven. 'De term "2020" heeft naast het jaartal in Amerika ook de betekenis "perfect zicht met het oog"', verklaarde professor Larry Lapide van MIT vorig jaar tijdens een seminar van Supply Chain Magazine en TruEconomy. 'Amerikaanse bedrijven geven niks om het jaar 2020 of de toekomst.'

Lapide noemde zes macrofactoren die bepalend zijn voor de toekomst: vergrijzing van de Westerse wereld, volatiliteit van olie-

prijzen, verschuiving van economische en militaire macht naar het Oosten, handelsblokken die strak zijn afgestemd, wereldwijde groene wetgeving en alomtegenwoordige en krachtige informatietechnologie. Lapide voorziet een grote dislocatie in de toekomst: 'Oude mensen in het Westen hebben het geld, terwijl de jongeren in ontwikkelende landen moeten werken.'

Deze factoren hebben elk hun eigen impact op supply chains. Lapide noemt verbeterd dashboard design en het gebruik van spraakherkenning als gevolgen van vergrijzing en oudere werknemers in magazijnen en vrachtauto's. 'Vanwege de uiteindelijke toenemende olieprijsen verwacht ik langzamere supply chains in plaats van snelle. We zullen planningstijd comprimeren om over de oceaan te kunnen vervoeren en minder door de lucht. En als gevolg van wereldwijde groene wetgeving moet de hele supply chain groen zijn, want anders betaalt het merk van het product de boete.' Lapide verwacht dat er in 2020 virtuele computergames voor managers komen, zodat ze kunnen simuleren wat er zal gebeuren.

Gevolgen overzien

Scenarioplanning op zich is al een complexe exercitie, maar voor supply chain professionals helemaal. 'Traditioneel zijn supply chain professionals echt operationeel ingesteld, reductivistisch en met een korte termijnfocus', verklaarde Mahender Singh, onderzoeksleider van het project 'Supply Chain 2020' tijdens een groot congres in Denver afgelopen oktober. 'Supply

zijn dus ook grote kansen op CO₂-reductie. Logistieke competenties en vaardigheden die verband houden met accountancy, controle, wet- en regelgeving winnen aan belang. Ook kennis van de lokale markt wordt steeds meer bepalend voor het succes van bedrijven. Deze ondernemingen specialiseren zich of leveren advies in deze vakgebieden.

4. 'Crash' (outsourcing vs productlevenscyclus)

Outsourcing is doorgeschoten. China en India doen krampachtige pogingen tot *mass customization*. Coördinatiemechanismen en communicatiestromen worden overweldigend complex. Ze zijn al niet beheersbaar. Alleen China en India maken nog producten. Hun bedrijven zijn monopolisten, Europa is aan deze landen overgeleverd. Alle producten worden daarom duurder. Slechts een paar 5PL-bedrijven kunnen de centrale ketencoördinatie uitvoeren, dankzij enkele hoog opgeleide werknemers. Sommigen van hen komen uit Nederland, dat overigens het distributiecentrum van China en India binnen de Europese Unie wordt. Ons land is daardoor bevolkt met slecht opgeleide werknemers.

chain professionals moeten zich in deze tijden meer gedragen als een businessleider, niet alleen als een supply chain leader. Directieleden zullen niet om een reactie vragen, dus we moeten er zelf mee komen.'

Om goed te kunnen kijken naar de toekomst is het essentieel om oorzaak-gevolgrelaties te onderscheiden. In de wereld van productie- en kwaliteitsbeheersing is het visgraatdiagram van de Japanse statisticus Kaoru Ishikawa een bekende grafische techniek om de oorzaken van problemen te identificeren en te rangschikken. Mahender Singh voorzag oktober vorig jaar al een kettingreactie door de financiële crisis voor de supply chain: 'Liquiditeit wordt mogelijk een probleem voor leveranciers, wat grote impact heeft op de supply chain. Voorraden zullen meer kosten. Het is een keten van gebeurtenissen: van olieprijsen via handelsbarrières naar een financiële meltdown.'

Wanneer op basis van macrofactoren verschillende mogelijke toekomstscenario's zijn opgesteld, is het zaak te bekijken welke zich voltrekt. Singh ziet hierbij drie cruciale vragen: 'Wat zijn je verborgen aannames? Wat zijn je splitsingen in de weg? En welke sensoren heb je in de grond?' Wanneer deze sensoren zijn geïdentificeerd en in stelling gebracht, kunnen bedrijven de competitieve omgeving monitoren en tijdig beslissers alarmeren op significante veranderingen. Hierbij kunnen trendwatches een belangrijke rol spelen om traditionele denkbeelden te doorbreken.'

'Toekomstscenario's zijn vaak gestoeld op een bepaalde ideo-

SUPPLY CHAIN 2020

In 2007 is het MIT Center for Transportation & Logistics in Boston het langlopende project 'Supply Chain 2020' gestart om een methodologie te ontwikkelen voor het omgaan met onzekerheid bij het nemen van beslissingen over de toekomstige supply chains van bedrijven. In het nog lopende project zijn inmiddels een drietal toekomstscenario's ontwikkeld om mee verder te werken.

1. Scenario 'Synchronicity'

Dit is de toekomst zoals Thomas Friedman die heeft beschreven in zijn boek 'The World is Flat'. Doorzettende globalisering en toenemende democratisering. Betrouwbaarheid en integriteit zijn cruciale waarden in business. Voortdurende verschuiving van markt vraag en technologische doorbraken. Verwoed tempo van innovatie en customization. Kritieke rol voor kenniswerkers.

2. Scenario 'Spin city'

Interventionistisch beleid en overheden. Complex web van conflicterende regelgeving. Geen internationale consensus. Globalisering blijft sterk maar zeer gereguleerd. Betrouwbaarheid is een competitief voordeel om wereldwijd te concurreren.

3. Scenario 'Alien nation'

Dit scenario lijkt op het oude Europa. Mensen denken en handelen lokaal. Wantrouwen en beveiliging zijn uitermate gevoelige onderwerpen. Globalisering is beperkt door nationale beleidsmaatregelen. Handelsbarrières en nationale kampioenen voeren de boventoon. Beveiligde energiebronnen. Beperkte migratiestromen.



De toekomst zoals Thomas Friedman (foto) die heeft beschreven in zijn boek 'The World is Flat' komt overeen met dat van het scenario 'Synchronicity' van MIT.

Foto: Charifus Haynes, Wikimedia



TRANSPORT & LOGISTIEK 2015

Het rapport 'Transport & logistiek 2015' van Ernst & Young uit 2008 schetst drie mogelijke toekomstscenario's.

1. 'Nieuwe gouden eeuw' (positief)

De sector transport en logistiek is erkend als sleutelgebied in het Innovatieplatform, waarbij de verschillende kabinetten hebben ingezet op versterking van de positie van de mainports, Rotterdam en Schiphol. De positie van de BV Nederland in de wereldgoederenstromen is positief en komt overeen met de prognose van NDJ, dat aangeeft dat in de periode van 2011 tot 2016 tachtig procent van de logistieke stromen in Europa via Noordwest-Europa blijven lopen. Weliswaar is er sprake van een verschuiving van één Europees distributiecentrum naar meerdere regionale distributiecentra, maar voor Noordwest-Europa wordt het regionale dc doorgaans in Nederland ingericht. De vraag naar transport en logistiek is gestegen en Nederland is relatief succesvol in het aantrekken van buitenlandse bedrijvigheid in het algemeen. Nederlandse transport- en logistieke bedrijven richten zich meer en meer op het voeren van ketenregie, waarbij door het inzetten van ICT het beheer over de goederenstromen kan worden gevoerd, zonder dat het noodzakelijk is om een uitvoerende rol te spelen.

2. 'Doormodderen'

Er is vertraging bij grote infrastructurele projecten, zodat er nog steeds wordt gepraat over bijvoorbeeld de nieuwe sluis bij IJmuiden. Ook de oplevering van de Tweede Maasvlakte heeft vertraging opgelopen. Beprijzing is wel ingevoerd maar heeft vooralsnog niet geleid tot veranderende mobiliteit. Het heeft feitelijk alleen maar geleid tot hogere kostprijzen. De positie van de BV Nederland in de wereldgoe-

derenstromen is gematigd positief. Nederland slaagt erin om haar 'fair share' binnen te halen aan buitenlandse bedrijvigheid, hoewel het relatieve marktaandeel ook hier achteruitgaat. Bedrijven zien het complexe ontslagrechtregime en een relatief trage communicatie op fiscaal gebied als belangrijke belemmeringen. Ook de problemen op het gebied van werving en selectie van talent nemen toe. Nederlandse bedrijven richten zich meer op ketenregie. ICT wordt ingezet om grotere efficiency te realiseren.

3. 'Stiefkind' (negatief)

Het debat over Schiphol wordt gedomineerd door vergelijkingen met Kopenhagen, een minder belangrijke hub. Werkgelegenheid wordt mogelijk verplaatst naar gebieden waar de arbeidskrachten nog wel aanwezig zijn, of waar in ieder geval minder wervingsproblemen spelen. Zo zijn er hogere werving- en selectiekosten voor vrachtwagenchauffeurs, doordat relatief nieuwe doelgroepen zoals allochtonen andere wervingsbenaderingen vergen, doordat de werving gepaard gaat met een groter beroep op het huidige personeel in de vorm van coaching, en doordat er hogere out-of-pocket kosten zijn voor bij- en omscholing. Feitelijk ontbreekt de 'license to operate' in dit scenario. Investerings zijn relatief beperkt, zodat de concurrentiepositie verder achteruit holt ten gunste van de ons omringende landen. Het aandeel van Nederland in het internationaal vervoer is drastisch teruggelopen. Een aantal bedrijven streeft naar de positie van ketenregisseur, maar het is aan de 'markt' om een goede concurrentiepositie te bereiken. De besluitvorming vindt in toenemende mate buiten Nederland plaats en daarmee ook de ketenregie over de logistieke stromen.



Gaan we opnieuw een Gouden Eeuw beleven zoals in de tijd van Michiel de Ruyter (17e eeuw)?

'Supply chain professionals moeten zich nu meer gedragen als een businessleider, niet alleen als een supply chain leader'

logie of wereldbeeld', zegt trendwatcher Adjiedj Bakas. 'Ik had laatst een discussie met het ministerie van Verkeer & Waterstaat over de fileproblematiek. Moet je in de toekomst rekening houden met vliegende auto's? De een vindt van wel, de ander vindt het zo onwaarschijnlijk. Het zijn de wildcards, de jokers die in scenario's worden meegenomen.' Voor producenten betekent dit dat ze op een andere manier moeten gaan produceren. 'Zo'n wildcard is de ontwikkeling van zonne-energie. Er ontstaan momenteel heel veel kleinere energiecentrales. Dat is een wildcard', aldus Bakas.

'In het transport heb ik bijvoorbeeld gesprekken met Albert Heijn en Dirk van den Broek over stille vrachtauto's die 's nachts kunnen rijden.' Op de opmerking dat de wetgeving in het kader van venstertijden dan wel mee moet werken, reageert Bakas: 'Ja, maar de mensen moeten ook niet te veel klagen. Als je naast een Dirk van den Broek gaat wonen, dan weet je dat. Ik heb tegen Schiphol gezegd dat ze de huizen in de nabijheid van de luchthaven maar moeten verkopen aan doven.'

Belangrijke trends in de supply chain zijn toenemende financiële kwetsbaarheid, een stijgend belang van duurzaamheid en stijgende brandstofprijzen. 'Ik bepleit synchroniciteit', reageert Bakas wanneer de redactie hem deze trends voorlegt. Van synchroniciteit, in 1930 bedacht door de Zwitserse psychiater en psycholoog Carl Gustav Jung, is sprake wanneer gebeurtenissen min of meer tegelijkertijd optreden in een voor de betrokkene zinvol verband, dat niet noodzakelijk als causaal wordt ervaren. 'De verandering in het klimaat, de voedseltekorten, de kredietcrisis lopen allemaal tegelijk. Dan komt de tijd van grote vernieuwing. Zo gaat dat, net als bij de industriële revolutie.'

De belangrijkste boodschap die Bakas tijdens het gesprek uitdraagt, is dat bedrijven out of the box moeten denken. 'Wie alleen gericht is op zijn eigen proces kan dat niet. Ik spreek met heel veel soorten mensen. Zo sprak ik laatst met iemand die een machientje had dat water uit de lucht kon halen, alleen kostte dat veel energie. Ik heb hem aan Eneco gekoppeld met de vraag of zij de man kunnen helpen om het apparaat beter te laten lopen. Dat machientje is ook weer zo'n wildcard. Het kan heel groot worden.' Hij adviseert ook om bij elkaar te gaan kijken, écht bij elkaar te gaan kijken. 'Vaak zijn managers wel met elkaar aan het netwerken en bezoeken ze elkaars bedrijf, maar écht kijken gebeurt niet.'

Simpele oefening

Hoe de huidige financiële en economische crisis wereldwijd afloopt, weet voorlopig niemand. Met daarnaast nog allerlei onvermijdelijke demografische, geologische en macro-economische trends zal de onzekerheid de komende jaren niet minder worden, dat is een ding wat zeker is. Tijdens een inspiratieweek van IMD Business School in Lausanne afgelopen juni wees professor Tom Malnight het publiek van topmanagers op wereldwijde risico's en kwetsbare supply chains: 'Hoe moeten bedrijven omgaan met *overstretched* supply chains vanuit China?' Hij vergeleek hierbij ook de risico's van operationeel en van visio-



Trendwatcher Bakas: 'Moet je in de toekomst rekening houden met vliegende auto's? De een vindt van wel, de ander vindt het zo onwaarschijnlijk. Het zijn de wildcards, de jokers die in scenario's worden meegenomen.'

nair leiderschap: 'In het eerste geval oordelen managers te snel en in het laatste beslissen ze te laat.'

Een simpele oefening om hiermee om te gaan is in vijftig woorden te beschrijven hoe je bedrijf er over vijf jaar voor staat en waarom het succesvol zal zijn in de toekomst. Door van drie toekomstvarianten de voor- en nadelen te benoemen, kan een leider de belangrijkste keuzegebieden identificeren. Bedrijven kunnen het zich vandaag de dag niet langer permitteren om te leven bij de waan van de dag. Toekomstscenario's ontwikkelen, scenarioplanning en trendwatching horen tot noodzakelijke, periodieke strategische managementactiviteiten, ook juist voor supply chain professionals. Het in kaart brengen van belangrijke ontwikkelingen in de supply chain helpt juiste strategische keuzes te maken en daarmee ook de functie van supply chain management bij de directie op de kaart te zetten. <<

BOEKEN VAN BAKAS OVER DE TOEKOMST

Trendwatcher Adjiedj Bakas beschrijft in 'Leven zonder olie', samen met trendwatcher Rob Creemers zeven megatrends in de energie-economie. Bakas en Creemers relateren de megatrends aan een drietal toekomstscenario's voor energiegebruik, natuur en vervoer. Het boek 'The future of finance' bundelt megatrends voor de financiële branche. Op 27 februari presenteerde Bakas zijn nieuwste boek 'Microtrends'.

Daarin staan veertig microtrends die ons leven, wonen, vrijetijdsbesteding, werken, energieverbruik en gezondheid de komende jaren ingrijpend gaan veranderen. Deze kleine trends hebben de potentie om groot te worden.



'Microtrends Nederland' (2009), door Adjiedj Bakas. Uitgeverij Scriptum. € 19,95