

## SUPPLY CHAIN

# De toekomst van globale aanvoerketens

Tekst **Matthias Ceusters**



De economische realiteit die we in de nasleep van de Covid schok kennen, zijnde stokkende aanvoerketens en inflatoire druk, heeft een diepe indruk nagelaten. Niet alleen op u en ons maar zeker ook op de bedrijven die in deze economisch woelige wateren moeten navigeren. Na decennia van **Just In Time** aanvoerketens, geoptimaliseerd voor kosten en een daarbij vervagende betekenis van het woord inflatie, rijst de vraag of we vandaag aan een structureel kantelpunt zijn aangekomen? Een vraag die op alle niveaus van de samenleving leeft. Van de man in de straat die zijn facturen in snel tempo ziet stijgen tot de bobo's in Davos die de lange termijn implicaties proberen in te schatten.

Zo presenteerde het consultancy bedrijf Accenture op het recente World Economic Forum in Davos een studie waaruit blijkt dat de economische schade voor Europa in 2023 alleen al - door slecht draaiende aanvoerketens, oorlog en de resulterende inflatie - tot 930 miljard EUR kan oplopen in geval van een aanslepend Russisch conflict. Dat zou 7,7% van het Europese BBP betekenen. Voor de goede orde, dit was hun meest pessimistische scenario.

#### **VANWAAR KOMEN WE? JUST IN TIME.**

Decennialang hebben we in het Westen kunnen genieten van goedkopere productiefaciliteiten in het Oosten. Sinds de toetreding in 2001 van China tot de Wereldhandelsorganisatie (WTO) is die trend nog versneld. Het Just in time

(JIT) principe, bedacht door Toyota, werd daarenboven dé managementfilosofie die levering en productie zodanig op elkaar afstemden dat er amper voorraden nodig waren omdat alles precies op tijd geleverd werd. Voorraad gerelateerde kosten werden als dusdanig tot een minimum beperkt. Goedkoper produceren en amper voorraden, het Walhalla.

De recente ontwikkelingen hebben echter aangetoond dat we niet altijd op het Oosten kunnen blijven rekenen voor de vlotte bevoorrading van onze goederen. Ten eerste heeft het Chinese zero-covid beleid grote productieregio's maanden stilgelegd waardoor er vandaag nog steeds lange wachttijden bestaan voor allerlei producten. Van wagens, over

## De logistieke keten is zo scherp afgesteld op het Just In Time principe dat de transport industrie veel minder veerkrachtig bleek dan wel gehoopt. Zo zagen we ellenlange rijen transportschepen wekenlang wachten voor de haven van Long Beach, Los Angeles.

spelconsoles tot zonnepanelen. Daarnaast bleek dat ook de logistieke keten zo scherp was afgesteld op het Just in time principe dat de transport industrie veel minder veerkrachtig bleek dan wel gehoopt. Zo zagen we ellenlange rijen transportschepen wekenlang wachten voor de haven van Long Beach, Los Angeles en werden containers bij afdeling uitzonderlijk tot vier hoog opgesteld omdat het grondtransport niet kon volgen. Deze factoren maken dat het transportaanbod de vraag vandaag niet kan bijhouden en dat hogere prijzen het gevolg zijn.

Het is de vraag of Westerse bedrijven hun aanvoerketens in de toekomst zo gaan blijven organiseren. Een studie van het McKinsey Global Institute uit augustus 2020 argumenteerde reeds dat schokken in de aanvoerketen meer frequent zullen voorkomen en ook meer en meer impact zullen hebben.

Veranderingen in het milieu en in de wereldeconomie doen de frequentie en omvang van deze schokken toenemen. Naarmate een nieuwe multipolaire wereld vorm krijgt, zien we meer handelsgeschillen, hogere tarieven en meer geopolitieke onzekerheid. Ook de toegenomen afhankelijkheid van digitale systemen verhoogt de blootstelling aan een grote verscheidenheid van cyberaanvallen. Als gevolg van deze veranderende omgeving zouden bedrijven volgens de studie 42% van hun jaarlijkse EBITDA kunnen verliezen op een decennium (zie grafiek 1).

Naast deze economische argumenten zijn er ook geopolitieke argumenten die maken dat Westerse landen minder afhankelijk willen worden van het Oosten en met name van China en Rusland. De VS ziet China steeds meer als een dreiging voor zijn hegemonie. Europa heeft sinds kort dan weer een reële dreiging

gevonden in Rusland. Nationale veiligheid wordt topprioriteit.

Tot slot komen duurzaamheid en klimaat meer en meer op de voorgrond in bedrijfsbeslissingen onder druk van de consument en aandeelhouders. Goederen aanvoeren vanuit de andere kant van de wereld mag dan economisch nog wel voordeliger zijn; is het ook voor ons milieu de juiste keuze?

Deze ontwikkelingen op economisch, geopolitiek en ideologisch vlak zijn gegronde redenen voor Westerse bedrijven om hun aanvoerketens serieus onder de loep te nemen. Desalniettemin zijn er ook nog steeds argumenten om dit niet te doen. Ontstaat er een nieuwe trend of is het een tijdelijke reactie op recente ontwikkelingen?

### Grafiek 1 : Disruptie in de waardeketen is duur

Bron: Risico, veerkrachtigheid en herbalancering in de mondiale waardeketen - McKinsey Global Institute



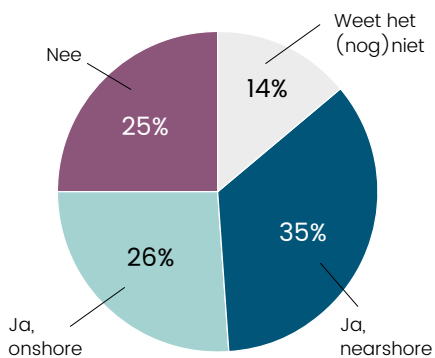


## WAAR GAAN WE NAARTOE? JUST IN CASE.

In februari 2022 kwam consultant BCI Global naar buiten met een studie waaruit blijkt dat meer dan 60% van de ondervraagden overweegt om hun productie te 'reshoren'<sup>1</sup> (zie grafiek 2). Daarbij werd wel gemeld dat slechts een deel van de productie daarvoor in aanmerking zou komen.

### Grafiek 2 : Overweegt u om productie te 'reshoren'?

Bron: Globale 'reshoring' en voetafdruk strategie – BCI Global feb 2022



Just in Case wordt in elk geval aangedragen als de nieuwe manier van organiseren. Veerkrachtig (aanvoorzekerheid), relevant (waardevol) en duurzaam (circulair) zijn pilaren waarop deze manier van organiseren is gestoeld eerder dan kosten. Het doel van Just in Case is om de kans te minimaliseren dat een product niet meer op voorraad is. Het kost dus meer aan voorraad gerelateerde kosten maar je minimaliseert de kans dat je het product niet kan aanbieden.

Als Just in Case ingang vindt, is het niet van vandaag op morgen dat aanvoerketens kunnen worden ontmanteld en opgezet. Dit hele proces zal tijd vergen terwijl bedrijven hun dagdagelijkse activiteiten moeten blijven beheren. 'Reshoring' en 'nearshoring'<sup>2</sup> zullen daarbij een belangrijke rol spelen naast een wijdere uitrol van 'dual-' of 'multi-sourcing'<sup>3</sup> strategieën.

Als we kijken naar investeringsmogelijkheden in en de gevolgen voor Europese bedrijven zien we vooral opportuniteiten in de Europese lage loon landen in Oosten Centraal Europa. Landen zoals Polen, Tsjechië, Hongarije en Turkije, eventueel aangevuld met enkele Noord-Afrikaanse landen, kunnen hier bovengemiddeld van

profiteren. Het opzetten van nieuwe infrastructuur zoals bijvoorbeeld productie-faciliteiten, een geoptimaliseerd transportnet vanuit Centraal en Oost-Europa naar West-Europa en de nieuwste communicatiekanalen vormen een uitdaging in een woelig Europa maar bieden eveneens opportuniteiten.

Die nieuwe ontwikkelingen bieden voor bedrijven immers ook onmiddellijk de mogelijkheid om de productie verder te digitaliseren en te robotiseren. De steeds geavanceerdere automatiseringstechnieken maken dat het belang van loonkost afneemt. Bedrijven actief in het uitbouwen van fysieke productiehallen, aanleg & exploitatie van wegen en treinsporen, communicatie-infrastructuur, supply chain consultancy, robotisering en dergelijken kunnen hier wel bijvaren. Bedrijven actief in het globaal vervoer zullen zich moeten aanpassen aan een veranderende realiteit. •

<sup>1</sup> Reshoren is het proces van het terughalen van de productie van goederen, terug naar het land waar het bedrijf origineel gevestigd is. – wikipedia

<sup>2</sup> Nearshoring is het proces van het vestigen van productie in een relatief dichtbijgelegen ander land met lagere lonen – wikipedia

<sup>3</sup> Dual sourcing betekent dat een bedrijf voor het betreffend artikel twee verschillende leveranciers heeft. Multi sourcing betekent dan dat een bedrijf voor het betreffende artikel meerdere leveranciers heeft.

#### Disclaimer

Dit is een publicatie van Leo Stevens & Cie, een beursvennootschap vergund door de NBB (Nationale Bank van België).

Deze publicatie mag niet beschouwd worden als 'onderzoek op beleggingsgebied' zoals bedoeld in het koninklijk besluit van 3 juni 2007. Het is een publicitaire mededeling. De wettelijke voorschriften ter bevordering van de onafhankelijkheid van onderzoek op beleggingsgebieden zijn hierop niet van toepassing. Eventuele aanbevelingen zijn niet onderworpen aan een verbod om al voor de verspreiding van onderzoek op beleggingsgebied te onderhandelen.

Deze publicatie mag niet als persoonlijk beleggingsadvies beschouwd worden. Leo Stevens & Cie kan niet garanderen dat de in de publicatie behandelde financiële instrumenten voor u geschikt zijn. Mocht u op basis van deze publicatie overgaan tot een financiële transactie, dan draagt u hier zelf de volledige verantwoordelijkheid voor. Beleggen in financiële instrumenten (zoals aandelen) kan grote risico's inhouden. Alvorens tot een transactie over te gaan, moet een belegger beschikken over de nodige ervaring en kennis om de eventuele risico's die gepaard gaan met de transactie ten volle in te schatten, in staat zijn om deze risico's te dragen waarbij beseft moet worden dat het belegde kapitaal geheel of gedeeltelijk verloren kan gaan.

Medewerkers van Leo Stevens & Cie kunnen vóór de verspreiding van deze aanbevelingen handelen in het financieel instrument.

Eventuele rendementen die in deze publicatie vermeld werden, zijn gerealiseerd geworden in het verleden. Er is geen garantie dat zij ook in de toekomst behaald zullen worden. Men kan evenmin zeker zijn dat de beschreven scenario's, verwachtingen en risico's zullen uitkomen in de realiteit. Zij dienen als indicatief beschouwd te worden. De gegevens die in de publicatie vermeld worden, zijn louter informatief en kunnen aan veranderingen onderhevig zijn. Wisselkoersschommelingen kunnen vooropgestelde resultaten en rendementen beïnvloeden.

De publicatie geeft de analyse weer van de auteur op de vermelde datum. Hoewel de analyse gebaseerd is op volgens de auteur betrouwbare bronnen, kan de correctheid, volledigheid en actualiteit van de gebruikte informatie niet gegarandeerd worden.

Niets in deze publicatie mag gereproduceerd worden zonder de voorafgaande uitdrukkelijke en schriftelijke toestemming van Leo Stevens & Cie. Deze publicatie is onderworpen aan het Belgisch recht en aan de uitsluitende rechtsmacht van de Belgische rechtbanken.

# Leo Stevens

PUUR & PERSOONLIJK VERMOGENSBEHEER

## Leo Stevens Vermogensbeheer met een pure & persoonlijke missie

Leo Stevens begeleidt u in het beheer van uw vermogen als geen andere financiële instelling in België: puur en persoonlijk.

Schildersstraat 33  
2000 Antwerpen  
T +32 3 242 03 70  
F +32 3 242 03 89

BTW BE0404.496.829  
RPR Antwerpen  
info@leostevens.com  
www.leostevens.com

