

Efficiëntie is uit, flexibiliteit is in: nieuwe strategie voor volatiele tijden



Marceline Bressen, Pieter Couwenbergh

Bedrijven zijn altijd op zoek naar maximale efficiëntie. Maar zo scherp mogelijk aan de wind varen kan niet meer in een onzekere en onvoorspelbare wereld. Deze tijd vraagt een nieuwe manier van denken, gericht op flexibiliteit. 'Ceo's balen. Ze moeten zich staande houden in een wereld waar ze steeds minder grip op hebben.'



Illustratie: Ewan White voor het FD
In het kort

-
- Bedrijven moeten laveren in een steeds onzekerder en onvoorspelbaarder wereld.
 - Dat betekent dat het streven naar maximale efficiëntie is vervangen door flexibiliteit.
 - Lokaal produceren biedt wendbaarheid bij importheffingen.
-

Bedrijven houden van zekerheid en voorspelbaarheid. Dat is niet gek. Wie miljarden gaat investeren in een land, fabriek of product, wil een duidelijk beeld hebben van de ontwikkelingen in de komende jaren. Voor consumenten is het niet anders: die willen bij grote uitgaven en belangrijke keuzes niet voor verrassingen komen te staan.

Grote puzzelstukken

Decennialang hadden bedrijven relatief veel zekerheid. Onder de Pax Americana, gevolg van de ongeëvenaarde macht van de Verenigde Staten, profiteerden ondernemingen van geopolitieke stabiliteit en open deuren overal in de wereld. Een ideaal klimaat om de productie zo efficiënt mogelijk in te richten en fabrieken in Azië of Oost-Europa te openen.

Dat tijdperk komt nu ten einde. Amerika ziet zijn macht afbrokkelen ten bate van landen als China en India, en slaat in reactie daarop onder leiding van Donald Trump onvoorspelbaar om zich heen. Bedrijven moeten laveren te midden van oorlogen, geopolitieke spanningen, toenemend nationalisme en handelsbelemmeringen. Een periode van ongeëvenaarde globalisering loopt op zijn eind en de wereld valt in hoog tempo uiteen in enkele grote puzzelstukken.

Voor verfmaker AkzoNobel is dat reden de strategie te bekijken, bijvoorbeeld wat betreft de afhankelijkheid van ingrediënten. 'Je wilt daar alternatieven voor hebben', zegt bestuurder Wiebe Wiechers. 'Enje wilt niet alleen maar leveranciers uit één land hebben. Je probeert jezelf in deze tijd flexibel te maken.'

Sleutelrol voor risicoparagraaf

Intussen doet ook klimaatverandering zich steeds duidelijker voelen. Naast natuurrampen, zoals bosbranden en overstromingen, uit die zich ook in misoogsten waardoor grondstoffen plots veel duurder worden en logistieke ketens stil kunnen vallen. En dan zijn er nog de snel wisselende macro-economische vooruitzichten. In december werd de VS nog een periode van ongekende economische voorspoed voorspeld, nu zijn de verwachtingen een stuk somberder en zien de conjunctuurvoorspellers weer meer kansen in Europa.

Trump, geopolitiek, inflatie en klimaatverandering: samen zorgen die ervoor dat externe risico's weer top of mind zijn bij bestuurders. De risicoparagraaf is niet langer een plichtmatige juridische exercitie voor het jaarverslag, maar heeft weer een sleutelrol in de strategische besprekingen in de bestuurskamer. Daar gaat het niet meer alleen over financiële prestaties of duurzaamheid, maar o o k - en vooral - over volatiliteit, onvoorspelbaarheid, complexiteit en ambiguïteit.

Acceptatie en adaptatie

De omslag van een stabiele naar een onzekere wereld vergt grote stuurmanskunst van bestuurders. Ze moeten anders gaan nadenken over de manier waarop ze hun bedrijven runnen. Jarenlang was efficiëntie hun belangrijkste doel. Dat betekende: produceren op de goedkoopste plek, met zo min mogelijk mensen.

Maar als de onzekerheid in de wereld toeneemt, worden de nadelen zichtbaar van die manier van organiseren. In geval van nood moet er mankracht zijn om processen opnieuw in te richten, maar dan moeten die mensen niet in een eerdere 'efficiëntieslag' op straat zijn gezet. Hetzelfde geldt voor productiecapaciteit, of alternatieve leveranciers. Het gaat niet langer om efficiëntie, maar om flexibiliteit.

Bedrijven moeten zich aanpassen aan die nieuwe werkelijkheid, zegt Heineken-topman Dolf van den Brink. 'Acceptatie en adaptatie' is het motto bij de brouwer. Van den Brink en zijn bestuur houden het politieke klimaat scherp in de gaten.

'Welke landen lopen het risico om niet langer investeerbaar te zijn? Nu is dat Rusland. En waar kan je juist wel investeren? Recent hebben we een brouwerij geopend in Dubai. En welke opties hebben we als een land hard wordt getroffen door importtarieven?' De internationale spreiding met veel lokale brouwerijen biedt volgens Van den Brink de wendbaarheid die nodig is in deze tijd.

Lokaal produceren

Volgens ceo Dimitri de Vreeze van DSM-Firmenich is het zaak om als bedrijf opties te hebben, ook al omdat er voor Trump geen handboek bestaat. 'Wil je als bedrijf overleven, dan moet je optionaliteit scheppen. We hebben al enige jaren geleden onze assetstructuur aangepast en zijn lokaal gaan produceren voor de lokale markt. We hebben de afhankelijkheid van één of enkele landen of één producent voor onze ingrediënten verminderd.'

'Het is niet te verwachten dat de handelstarieven tegen Canada of Mexico blijvend zijn. Die worden opportunistisch ingezet om een ander doel te realiseren.'

Wiebe Wiechers, bestuurder van AkzoNobel

De producent van voedingsingrediënten gaat nog een stap verder. Het bedrijf investeert extra in onderzoek naar alternatieven voor cruciale ingrediënten als bijvoorbeeld suiker. Nu klimaatverandering de opbrengst onzeker maakt en de prijzen volatiel zijn, wil DSM Firmenich daarmee de productiekosten enigszins onder controle houden.

China+l

Veel bedrijven zijn al langere tijd bezig met de omslag naar flexibilisering van hun productienetwerk, stelt René Buck. Hij is directeur van Buck Consultants International, dat over de hele wereld bedrijven adviseert over waar ze zich moeten vestigen.

'Toen Trump in zijn eerste periode als president heffingen invoerde op Chinese producten, schrokken veel Amerikaanse bedrijven. Ze realiseerden zich dat ze niet alleen in China moesten produceren om aan die heffingen te ontkomen en gingen een China+l-strategie voeren', aldus Buck. 'Ze openden naast een fabriek in China ook een locatie in een buurland als Vietnam of Maleisië.'

Regionalisering

Corona was een tweede wake-upcall. De werkplaats van de wereld, China, ging lange tijd op slot en handelsstromen werden ernstig verstoord. De farma- en de voedingsindustrie bleken plots wel erg afhankelijk van India als leverancier van sleutelingrediënten. Wereldwijd ontstonden grote vertragingen in leveringen omdat het transport te land, ter zee en in de lucht stil lag.

Bedrijven zagen zich daarop steeds meer genoodzaakt tot risicospreiding en gingen fabrieken bouwen dichtbij hun afzetmarkten. Het is de reden dat verfmaker AkzoNobel een fabriek voor autolakken besloot te bouwen in China, terwijl het dat product voorheen vanuit Sassenheim exporteerde. 'Regionalisering van de productie', noemt Buck dat proces. 'Het verkleint de kansen op verstoringen. Je hebt minder transportkosten, minder CO2-uitstoot en minder last van handelsbeperkingen.'

Sindsdien proberen bedrijven ook hun ketens te verkorten door verschillende stappen van het productieproces te clusteren. Zo heeft Heineken besloten het glas voor zijn flesjes zoveel mogelijk dicht bij de brouwerijen te laten maken. Daarom bouwt het in Mexico een blikjesfabriek naast de brouwerij. En verfmaker AkzoNobel zorgt dat zijn fabrieken dicht bij zijn belangrijkste bulkgrondstoffen staan, zoals water.

Lastig beslissen

Hoewel bedrijven zich dus al sinds een jaar of tien voorbereiden op onzekere tijden, compliceert Trump in zijn tweede presidentschap de zaken op een ongekende manier. Buck: 'De afgelopen weken zijn voor het bedrijfsleven extreem lastig geweest. Trump verandert zijn handelspolitiek per uur. Dat maakt het voor bedrijven enorm lastig om te beslissen over een investering. Bij welke tarieven rendeert het nog om ergens een fabriek te bouwen?'

In zijn eerste termijn stelde Trump heffingen vooral in vanwege oneerlijke handelspraktijken. Nu gebruikt hij ze als economisch en politiek drukmiddel, zegt Buck. 'Het is lastig daar beleid op te bouwen. Daar balen ceo's van. Geopolitiek, klimaat en nu Trump. Ze moeten steeds meer dealen met allemaal externe factoren waar ze zelf geen grip op hebben.'

Buffers

Hoe om te gaan met de onvoorspelbaarheid van de Amerikaanse politiek? Diversificatie van activiteiten wordt volgens strategie-consultant Maikel Batelaan van De Transformatie Groep weer een interessante optie. En natuurlijk het aanleggen van buffers. 'Ik ken een bedrijf dat voor enkele cruciale onderdelen uit China een buffervoorraad van twee jaar heeft aangelegd. Op korte termijn een dure oplossing, maar bij iets onvoorspelbaars kan het je redding betekenen.'

'Wij maken een onderscheid tussen tactische en structurele maatregelen van de regering Trump', vertelt bestuurder Wiebe Wiechers van AkzoNobel. 'Het is niet te verwachten dat de importheffingen tegen Canada of Mexico blijvend zijn. Die worden opportunistisch ingezet om een ander doel te realiseren.' Een heel ander verhaal is China. 'De maatregelen tegen dat land zijn blijvend en daar kun je als bedrijf bij je beleid op anticiperen.'

Wiechers adviseert bij de bestuursvergaderingen regelmatig om opties klaar te hebben, maar niet overal direct op te reageren. 'Het is al gebeurd dat de VS in een weekeinde onverwacht een forse importheffing tegen een Midden-Amerikaans land afkondigde en dat op maandag weer introk.' Afwachten kan ook zinvol zijn als er wél blijvend een importtarief wordt ingevoerd. 'Vooruitlopend daarop kun je grote voorraden aanleggen, maar het kan ook zomaar zijn dat je toeleveranciers het margeverlies voor hun rekening nemen om hun afzet te halen. Dat is al eerder gebeurd.'

Vasthouden aan je doelen

Waar het nu om draait, zeggen Wiechers, Van den Brink en De Vreeze, is voorkomen dat alle onzekerheid en onvoorspelbaarheid een verlamme werking hebben en bedrijven niet meer investeren. Vasthouden aan je langetermijndoelen is het parool, met het inbouwen van meerdere opties om je te kunnen aanpassen aan onverwachte situaties. Want, zegt Wiechers, zoveel is zeker: 'Wat ik je nu vertel kan over drie maanden net weer anders liggen.'