

Alles is met elkaar verbonden. En nu?

De vlinder in de amazone

De omstandigheden in de wereld vragen om vooruit kijken. Met de coronapandemie, maar zeker de daaropvolgende geopolitieke ontwikkelingen, zijn afhankelijkheden in de toeleverketen pijnlijk duidelijk geworden.

Lieten we de afgelopen decennia veel over aan de vraag: waar halen we het het goedkoopst, is nu vaak de vraag: waar halen we het. En daarnaast zien we in de industrie, en zeker de technische, dat er meer klantgericht, en beter nog marktgericht, gewerkt moet worden. Meer toegevoegde diensten in plaats van harde productverkoop. Een paradox die vraagt om strategisch vooruitdenken.

Tijdens een rondetafelbijeenkomst, georganiseerd door STEM Industrial Marketing Community, wisselden de deelnemers hybride van gedachten over dit onderwerp. Want als de industrie door de geopolitieke ontwikkelingen steeds minder gestuurd kan worden door de klantvraag, maar wel door de be-

schikbaarheid van grondstoffen en componenten, wat betekent dat voor je strategie?

Vooruitdenken

De ontwikkelingen rondom corona, Rusland en China vragen aandacht. Wat als corona weer opblaait en tot nieuwe problemen in de zorg en mogelijk zelfs nieuwe lockdowns leidt. De afhankelijkheid van Russisch gas lijkt nu toch echt een probleem te zijn geworden en de spanningen tussen China en de VS leiden tot moeilijkheden met betrekking tot niet alleen grondstoffen en technologie maar ook afzetmarkten. "Waar er vroeger sprake was van landsbelang als het gaat om publieke voorzieningen, gaat het nu om persoonlijk belang", stelt gespreksleider Ron Verleun. "Overheden hebben bijna geen kennis meer

▼ Gespreksleider Ron Verleun is ervaringsdeskundige in de internationale handelsverhoudingen



in huis, alles moet worden ingehuurd. De belangen en de kosten die daarmee zijn gemoeid zijn anders dan gemeenschapsbelangen. Multinationale concerns hebben hun productiefaciliteiten zo verdeeld over de wereld dat ze kunnen op- en afschalen om te kunnen produceren waar het op dat moment het goedkoopst is."

Het blijkt een tijd om scherp op je tellen te letten. Deelnemer Maarten van Hummelen: "Wij anticiperen door meer voorraad te houden en een betere forecasting te maken. We hebben het zo ingeregeld dat we met minder machines meer omzet kunnen draaien. Maar als je een buitenlandse moederorganisatie hebt, heb je niet altijd veel in te brengen." Je moet wel de liquiditeit hebben om dit te kunnen doen, niet ieder bedrijf kan zich dit permitteren, is de reactie van de groep. "Financieel managers kunnen dan op de rem gaan staan waarmee je een harmonica-effect krijgt. Te veel voorraad en weinig afzet en vice versa", poneert Willem de Vries.

Samenwerking

Zit de oplossing dan in meer samenwerken? "Brancheverenigingen kunnen daarbij wellicht faciliteren, maar ze kunnen niet veel

“

We moeten in ieder geval veel coöperatiever gaan nadenken over de problemen

▼ Van links naar rechts fysiek aanwezig
Ton Oosterwijk, Maarten van Hummelen en
Joost van der Linden



uitrichten als het gaat over onderlinge afspraken, want dat mag niet.” De verwachting wordt uitgesproken dat de concurrentie in de toekomst niet langer zal gaan tussen bedrijven, maar tussen ketens. En dat je als bedrijf dus slim bent als je actief bent in verschillende waardeketens.

Joost van der Linden van Hendriks Precon: “Je ziet dat bedrijven ketens maken met vaste bedrijven. En daarbinnen nog wel praten over hoe ze de keten in stand kunnen houden. Maar wat als we nu eens niet meer praten over groeien en de wereld veroveren, maar over een goede mix tussen grote en kleine projecten en grote en kleine klanten?”

Ton Oosterwijk, B2B sparringpartner: “Bedrijven zouden met elkaar coöperaties moeten vormen om met een leverancier afspraken te maken.” Willem: “We nemen vaak te veel

aan dat we Calimero zijn voor de leverancier en dat we zelf lage prijzen moeten berekenen. Het gaat over keuzes maken. Van product push naar ‘Wat heb jij nodig’. Joost vult aan: We zien al dat we teruggaan naar de essentie van wat je nodig hebt. Je kunt je nieuwe auto wel krijgen, maar met minder opties.”

Andere waarde

Ron: “Dat alles vraagt een andere manier van communiceren. We gaan – terug? – naar een andere waarde. En we worden tegelijk gedwongen om circulair te denken. Gelukkig zien we dat als iets niet kan, mensen creatief worden. Tijdens corona zagen we veel bedrijven heel flexibel omgaan met hun bedrijfsmodel. En nu gaat dat ook weer op. Maar nu weten we welke zaken er op ons af komen.” Jos Anneveld van Aerovision haalt het nut van de SWOT-analyse aan, helemaal in deze

omstandigheden. Of de zogenaamde MA-BA-analyse. “Misschien kan het NU niet, maar wat is er voor nodig om het wél te kunnen?”

Schaarste zorgt voor creativiteit. “Machinebouwers hebben de kwaliteit dat ze simpel na kunnen denken over ingewikkelde dingen. Wat kan er simpeler?”, vraagt Ron. Simpel lijkt simpel, maar is niet eenvoudig, is de conclusie van de groep. ●

► STEM International Marketing Community

Voor managers en professionals met interesse in business development, innovatie, marketing, communicatie, verkoop en leiderschap in en voor technische B2B-bedrijven. www.stem-imc.com