

Supply-chains blijven kwetsbaar

In de huidige economische omgeving, waar geopolitieke spanningen de cohesie van de wereldeconomie bedreigen, is het opbouwen van veerkrachtigere toeleveringsketens een strategische noodzaak geworden.

Een stremming bij één chipleverancier, Nexperia, kan wereldwijd de hele auto-industrie platleggen. Veel toeleveringsketens zijn mondiaal, met leveranciers, transport en productie verspreid over meerdere landen. Een onderneming heeft vaak wel zicht op de directe toeleveranciers, maar welke onderneming heeft zicht op de gehele keten tot op de lagere niveaus? Als er een schakeltje in Azië stilvalt, dan kan dat – via een kettingreactie – de productie elders beïnvloeden.

Na de coronacrisis in 2020 wilden bedrijven graag minder afhankelijk worden van China, maar uit een recent onderzoek van de Europese Commissie bleek dat de onderlinge afhankelijkheid alleen maar is toegenomen. China heeft zich mede dankzij technologische ontwikkeling een machtige positie weten te verwerven in de toeleveringsketens. Het land heeft er hard aan gewerkt om de levering van strategische grondstoffen en zeldzame aardmetalen uit Afrika, groter Azië of eigen land veilig te stellen.

Veel ondernemingen streven naar efficiëntie: zo weinig mogelijk voorraad, korte lever tijden ('just-in-time'), en een optimale benutting van het productieapparaat. Maar wanneer de keten plotseling stagneert, is er geen buffer en niet voldoende voorraad om op terug te vallen. Achteraf bezien blijkt outsourcing naar de goedkoopste, voordeligste leverancier toch niet altijd verstandig. Het bleek vooral 'single sourcing', een riskante concentratie van leveranciers. Daarnaast bleken de mondiale logistieke netwerken – zeevracht, lucht- en wegtransport – gevoelig voor verstoringen (lockdowns, havenblokkades, containertekorten, enzovoort).

Na de COVID-19-pandemie hebben veel bedrijven crisisvoorbereiding en het verhogen van de weerbaarheid als strategische prioriteit gesteld. Veel ondernemingen investeren nu in diversificatie van leveranciers en in lokalisatie of regionalisatie van productie en levering. Mede dankzij technologie (data-analytics) zijn bedrijven beter geworden in het herkennen van kwetsbaarheden. Maar ondanks het verbeterde risicobeheer lijden veel bedrijven toch nog onverwachte verliezen in de supply chains. Slechts een klein deel van de bedrijven claimt dat zij 'volledige controle' hebben over de risico's in hun keten. Verbeteringen kosten tijd, middelen, en soms een verminderde efficiëntie (meer voorraad, meerdere leveranciers, productie dichterbij). De handelsoorlog tussen de VS en de rest van de wereld heeft weer nieuwe kwetsbaarheden aan het licht gebracht. En dan hebben we het nog niet gehad over cybersecurity en netcongestie, het gebrek aan leveringszekerheid van stroom voor datacenters.

Beleggingsanalisten besteden vaak meer aandacht aan fluctuaties in de omzet en de vraag naar producten en diensten van ondernemingen dan aan risico's in de toeleveringsketens. Die worden veelal slechts als ESG-risico's gekwalificeerd. Er zijn wel researchafdelingen van investment banks die indices bijhouden die de congestie in toeleveringsketens meten, maar die betreffen toch vooral de logistieke problemen in bijvoorbeeld containerhavens.

Informatiediensten zoals Bloomberg hebben ook functies ontwikkeld waarmee toeleveranciers in kaart worden gebracht. Voor een beoordeling van afhankelijkheden schiet dat echter vaak nog tekort. Tegenwoordig zijn 's werelds meest cruciale industrieën – van technologie en energie tot de defensie- en automobielenindustrie – afhankelijk van een halfgeleiderecosysteem dat steeds meer gefragmenteerd en geopolitiek geladen is. Knelpunten zijn niet langer incidentele storingen, maar structurele realiteiten. ■



Door **Wim Zwanenburg**,
Beleggingsstrateeg van
Stroeve Lemberger,
geschreven op
persoonlijke titel