

**ENQUETE CRISIS** Hypothese over diepgang crisis

# 'Bedrijf moet

Hoe dieper in de productieketen, hoe harder vorig jaar de terugval. Is dat zo? De 4e Brabants Dagblad-enquête toetst onder industriële bedrijven deze hypothese.

door **Anita de Haas**  
a.dhaas@brabantsdagblad.nl



Robert Peels: cumulatief effect.

Waarom viel vorig jaar in één en dezelfde productieketen het ene bedrijf 5 procent in omzet terug en het andere in een maand tijd wel 50 tot 60 procent? Het heeft alles te maken met de afbouw van voorraden en de plaats die het bedrijf in de keten inneemt, stelt Robert Peels uit Vlijmen. Hij is hoofd strategie en communicatie bij DSM NeoResins in Waalwijk. Zijn hypothese baseert hij op gesprekken met zo'n 50 bedrijven in de productieketen (hun klanten en de klanten van hun klanten etc.) van 'zijn' bedrijf. Op basis van deze informatie bouwde het team van de Bossche hoogleraar Logistiek en Operationeel Management Jan Fransoo van de TU Eindhoven op verzoek van DSM een voorspellend computermodel. Het model levert een curve die het omzetverloop aangeeft en voorspelt wanneer het herstel zal optreden. Als de werkelijke curve op het computermodel wordt ge-

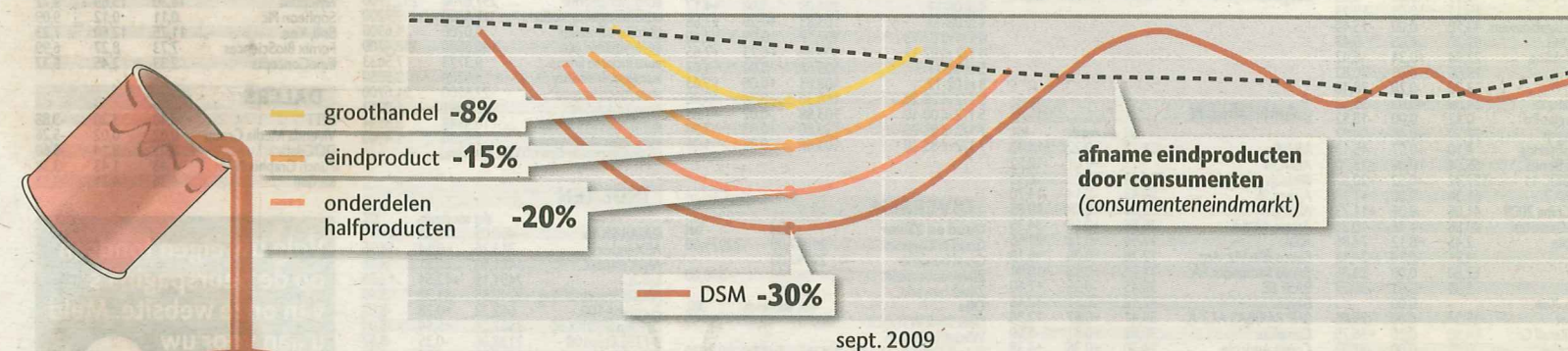
legd, lopen de lijnen bijna een op een gelijk: een plotselinge terugval en een geleidelijk herstel dat al enige maanden geleden is ingezet. De conjunctuurgevoeligheid van een bedrijf lijkt dus te maken te hebben met de plaats in de keten. DSM NeoResins maakt harsen voor de verfindustrie. De verfindustrie op zijn beurt levert aan loonspuiters, groothandels etc, die weer geleverde halfproducten leveren aan de producenten van consumentengoederen, die op hun beurt leveren aan de detailhandel. DSM NeoResins zit dus als toeleverancier behoorlijk diep in de productieketen en dat is volgens Peels ook de reden dat het omzetverlies in oktober en november 2008 heel snel opliep. „Het heeft alles te maken met het cumulatieve effect van afbouwende voorraden door voorgangers in de keten. Stel dat

in industrie getoetst in september-enquête ondernemers

# eindmarkt van product kennen'

**Hoe verder van het eindproduct, hoe groter de terugval ten tijde van economische crisis**

Als producent en leverancier van harsen voor de productie van onder meer verf merkte DSM NeoResins in Waalwijk bij het begin van de crisis in één maand tijd een terugval van 30 procent. Puur als gevolg van voorraadafbouw door de voorgangers in de productieketen.



infographic: JW / bron: DSM NeoResins

de detailhandel dat met 5 procent doet en zijn toeleverancier doet er nog eens een schepje bovenop en de volgende weer, dan krijg je een opeenstapeling van ellende. Dát voorraden als eerste afgebouwd worden op het moment dat het minder gaat, is een bekend fenomeen. Maar het is niet meteen helder waarom de een er 5 procent last van heeft en de ander 40 procent. Hoe kan het dat bepaalde producenten 40 procent in omzet terugvallen, terwijl de eindproducten waar zij voor leveren niet in kleinere aantallen over de toonbank gaan? Dat kan alleen verklaard worden door de genoemde cumulatieve voorraadafbouw. Omdat deze modellen tot nu toe slechts gebaseerd zijn op een betrekkelijk klein aantal gesprekken, willen Peels en Fransoo graag statistisch materiaal verzamelen om hun stelling te kunnen onderbou-

wen. Om die reden zijn in de conjunctuur-enquête van het Brabants Dagblad en de Brabant Zeeuwse Werkgevers (BZW), die komende week wordt gehouden, een viertal extra vragen opgenomen voor de industriële bedrijven.

**'Als je weet dat de pijn zes maanden duurt, praat dat makkelijker bij de bank'**

Het gaat dan om vragen als: hoeveel commerciële stappen zitten er in de keten tussen uw bedrijf en de consumenteneindmarkt? Wat is het dieptepunt in uw omzetverlies en wanneer was dat? Hoeveel omzetverlies lijdt uw bedrijf nu? Het adressenbestand van de BZW is voor dit doel uitgebreid met het

ledenbestand van de werkgeversvereniging in de metaal, de FME. „Ik hoop”, zegt Peels, „dat de enquête ons de overtuiging brengt dat het klopt. Het is namelijk een analyse die het Centraal Planbureau en het CBS door gebrek aan gegevens niet kunnen maken, terwijl bedrijven er hun voordeel mee zouden kunnen doen.” Zo kan een bedrijf zijn huishoudboekje beter plannen als het weet waar de voorraadeffecten in geval van crisis toe leiden en hoe lang dat ongeveer duurt. Peels: „Als je weet dat de pijn zes maanden duurt, praat dat makkelijker bij de bank om een overbruggingskrediet te krijgen. Je hoeft in het vervolg ook niet zo te schrikken. Je bent beter voorbereid. Nog beter is het om in een keten zodanig samen te werken en zaken op elkaar af te stemmen, dat je te grote fluctuaties voorkomt. Het com-

putermodel maakt onderscheid tussen de werkelijke vraag en de opbouw en afbouw van voorraden, zodat je kunt zien waar je je inspanningen op moet richten.” Belangrijkste les is volgens Peels dat bedrijven niet zozeer moeten kijken naar hoe hun klanten het doen, maar naar de eindmarkt, zoals de detailhandel en de bouw. „Zeg maar de Blokkers van deze wereld, want de meeste producten uit de industrie vinden hun weg naar de consument. Als die het weer beter doen, volgt het herstel vanzelf.” Voor een gezonde economie is het volgens Peels van groot belang dat iedereen zich beheerst blijft gedragen. Als bedrijven te wild voorraden op en afbouwen kan dat leiden tot enorme bewegingen, tot onnodige hamstereffecten bij de een en - wellicht - ongewenste stilval bij de ander.”