


Raising the bars

Strategische agenda voor de Nederlandse toeleverindustrie



opzij, opzij, opzij
maak plaats, maak plaats, maak plaats
we hebben ongelofelijke haast
opzij, opzij, opzij
want wij zijn haast te laat
we hebben maar een paar minuten tijd

we moeten rennen springen vliegen duiken
vallen opstaan en weer doorgaan
we kunnen nu niet blijven, we kunnen hier
niet langer blijven staan

Bron: Songtekst Herman van Veen

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
John Berghmans (voorzitter NEVAT)	
Roel Kramer (Chairman Point-One)	
David Kempes (ABN AMRO)	
Managementsamenvatting	11
Inleiding: Doel en aanpak van het onderzoek	13
Achtergrond en aanleiding	
Gekozen methodiek	
Onderzochte bedrijven	
Hoofdstuk 1: Signaleren op macro-economisch niveau	19
“Wereld is plat”	
Veel meer kopers	
Kostendruk en groeivertraging	
Van “low cost” naar “best cost”	
Hoofdstuk 2: Signaleren op micro-economisch niveau	25
Karaktertrekken OEM-ers	
Uitdagingen in ontwikkeling	
Uitdagingen in productie	
Hoofdstuk 3: Signaleren op uitbestedinggedrag	31
Uitbestedinggedrag technologiegerichte OEM-ers	
Uitbestedinggedrag projectgerichte OEM-ers	
Verbeterslag toeleveranciers wordt gewaardeerd	
Wensenlijst van de OEM-er	
Hoofdstuk 4: Doorgronden	37
OEM focust op sales en innovatie; niet op productie	
Nieuw: de OMM-er	
Hoofdstuk 5: Reageren	47
Aanbevelingen voor toeleveranciers	
Strategische agenda voor ambitieuze toeleveranciers	
Beide latten moeten omhoog	
Hoofdstuk 6: Bijlagen	53
A. Direct aan de slag met Beslisboom	
B. De 10 Platmakers	

Voorwoord

Connecting Winners!



Rond 2003 zijn er diverse onderzoeken uitgevoerd naar de Toekomst van de Nederlandse Maakindustrie. De conclusies van deze rapporten zagen er somber uit voor toeleveranciers. Vele arbeidsplaatsen zouden verloren gaan omdat veel van het werk naar lage loonlanden zou verhuizen. Uit deze onderzoeken kwam ook het door OEM-ers gewenste profiel van de toeleverancier naar voren. Uitbesteders vonden dat toeleveranciers meer eigen kennis en proactiviteit zouden moeten tonen. Ze zouden flexibeler moeten worden, meer deelnemen in de risico's van de OEM'er en in schaalgrootte moeten groeien, hun blik zou internationaal gericht moeten zijn ze zouden hun eigen keten beter moeten regisseren. Hoe anders is het gelopen in de afgelopen vijf jaar. Er is een groot tekort aan vaklieden, capaciteiten werden volledig uitgenut

en OEM'er en toeleverancier hebben een steeds grotere afhankelijkheid van elkaar gekregen.

De afgelopen vijf jaar is er veel gebeurd. De wereldwijde markt is enorm veranderd. NEVAT-leden werken hard aan ambitieuze verbeterprogramma's en de OEM'er heeft te maken met een sterk veranderd concurrentieveld waardoor nieuwe businessmodellen noodzakelijk zijn.

Doel van NEVAT is haar leden goed te informeren over de toekomstkansen. Daarom is het hoog tijd voor een herijking. Wat hebben de OEM-ers de afgelopen vijf jaar gedaan? Hoe denken ze nu over de samenwerking met toeleveranciers. Wat zijn hun toekomstige uitdagingen? Wat hebben zij - nu en in de toekomst - precies nodig? Zowel op gebied van de eigen bedrijfsvoering, maar ook in samenwerkingen, nieuwe businessmodellen en het delen van risico's? Hoe kunnen we vraag en aanbod zo efficiënt mogelijk op elkaar aan laten sluiten, zodat de Nederlandse maakindustrie op wereldniveau kan concurreren?

Kortom, hoog tijd om opnieuw een intensieve dialoog te zoeken met de uitbesteders. Om vooringenomen visies en meningen uit te sluiten, besloot het NEVAT-bestuur een onafhankelijk onderzoek naar ketenoptimalisatie uit te laten voeren. Hoofddoel is het vaststellen van de strategische agenda voor de Nederlandse toeleverindustrie.

Ik ben ervan overtuigd dat de energie die we in dit prestigieuze onderzoek hebben gestoken, zich daadwerkelijk vertaalt in nieuwe inzichten. En dat een doorbraak wordt verkregen in het behoudende gedrag van de afzonderlijk spelers in de maakindustrie, zodat we er allemaal beter van worden. NEVAT Connecting Winners!

John Berghmans

Voorzitter NEVAT

*“NEVAT stelt zich ten doel de Nederlandse markt voor toelevering één van de hoogwaardigste van Europa te laten zijn. Vanuit deze positie kunnen door leden sleutelposities worden ingenomen in sleutelmarkten. Leden worden als **eerste**, en **diepgaand**, geïnformeerd zodat zij een ruime marktvoorsprong op niet-leden verkrijgen”.*

Samenwerking is key



Het realiseren van een hoogwaardige markt van industriële toelevering, dat is waar het bij NEVAT om draait. Daartoe wordt gewerkt aan de professionaliteit, de innovatieve slagkracht en constructieve samenwerking in de sector. Het NEVAT netwerk groeit en de organisatie heeft zich ontpopt tot een belangrijke spreekbuis en belangenbehartiger van menig mkb'er. Dat is iets wat ik als voorzitter van Point-One van harte toejuich.

Ook in het strategisch innovatieprogramma Point-One speelt het mkb een belangrijke rol. Point-One bouwt in Nederland een sterk industrieel cluster op het gebied van nanoelektronica, embedded systemen en mechatronica, dat zich kan meten met de besten in de wereld. Noem het een Silicon Valley in Nederland. Ons belangrijkste instrument om die ambitie te verwezenlijken: samenwerking. Binnen ons cluster werken grote OEM-ers nauw samen met een grote schare aan innovatieve toeleveranciers. Om te komen tot een hoger niveau moet niet een enkel bedrijf stappen zetten, maar de hele keten.

Niet voor niets hebben Point-One en NEVAT elkaar gevonden als belangrijke partners voor de ontwikkeling van de Nederlandse industrie. Samen benaderen wij de gehele waardeketen van onderzoek, tot ontwerp, tot product. Samen werken we aan professionalisering, aan kennistransfer, aan uniforme kwaliteitssystemen, aan industriële roadmapping. Dat is niet alleen effectief maar ook nog eens razend interessant.

Voor mij maakt het NEVAT Uitbestedersonderzoek op een prettige manier inzichtelijk hoe de samenwerking tussen verschillende organisaties in de Nederlandse industrie gestalte krijgt.

Ik wens u veel lees- en samenwerkingsplezier toe.

Roel Kramer

Voorzitter Point-One

Vertrouwen



Ik schrijf dit voorwoord op maandag 29 september 2008. Nog nooit is in een paar dagen zo duidelijk geworden waar het in het bankbedrijf om gaat: vertrouwen. Het Nederlandse gezegde dat vertrouwen te voet komt en te paard gaat, is dit weekeinde duidelijk geïllustreerd door de problemen rondom Fortis. In feite is het vertrouwen in één weekeinde weggeëbd.

Vertrouwen is ook de hoeksteen van de Nederlandse toeleverindustrie. De snelle technologische ontwikkelingen, de internationale concurrentie en de veeleisende afnemers zorgen ervoor dat de Nederlandse toeleveranciers meer moeten gaan samenwerken met de OEM-ers, collega-toeleveranciers en kennisinstellingen. Deze nieuwe partnerships zullen meer dan in het verleden gebaseerd moeten zijn op wederzijds vertrouwen en professionaliteit omdat er ontwikkeld en geproduceerd dient te worden voordat er harde klantorders liggen.

ABN AMRO is van oudsher de 'toeleverancier' van veel industriële bedrijven. De snelheid van de ontwikkelingen in de maakindustrie maken het zeer noodzakelijk dat ook ABN AMRO kort op haar afnemers moet zitten om tijdig het servicemodel te kunnen aanpassen en in te spelen op de nieuwe wensen en eisen van haar relaties.

Naast de inzet van de afdeling Sector Advisory en frequente publicaties zoals de reeks Visie op Sectoren, ondersteunt ABN AMRO graag het initiatief van haar partner NEVAT. Dit nieuwe, onafhankelijke onderzoeksrapport zal ongetwijfeld bijdragen aan de verdere professionalisering van de sector. Verhoging van de professionaliteit leidt tot vertrouwen en dat onderlinge vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid zal de sleutel tot succes zijn voor de Nederlandse toeleverindustrie!

David Kemps

Sector Banker Industrie

ABN AMRO

Managementsamenvatting

Visie van Nederlandse OEM-ers op de toeleverindustrie

Afgelopen zomer zijn 25 Nederlandse OEM-ers bevestigd over hun visie op de strategische agenda voor de Nederlandse toeleverindustrie. Op welke wijze kunnen succesvolle toeleveranciers het beste bijdragen aan het succes van de OEM-ers? Dit rapport geeft daarop een antwoord.

Kostprijddruk vraagt extra inspanning van leveranciers

De Nederlandse OEM-ers worden gekenmerkt door 'low volume, high diversity'. Oftewel, relatief kleine series met voor elke machine orderspecifieke wijzigingen. Dit vraagt om een hoge mate van flexibiliteit van de gehele toeleverketen, maar betekent ook dat de mogelijkheden voor kostprijddeductie over de levenscyclus relatief beperkt zijn.

En juist de kostprijs wordt een steeds groter knelpunt voor de OEM-ers. De meeste markten waarin zij actief zijn, maken een sterke groei door en het lange termijn perspectief blijft uitstekend. Nu en op de korte termijn worden Nederlandse OEM-ers echter geraakt door een tweetal factoren. De sterke waardestijging van de euro in vergelijking met dollar en yen zet een grote druk op kostprijzen van mondiale spelers. Daarnaast leidt het huidige economische klimaat tot een verwachte intensivering van de mondiale concurrentie op prijs. Aangezien klanten van OEM-ers steeds minder bereid lijken een hogere prijs te betalen voor meerwaarde, zijn deze OEM-ers gedwongen hun kosten te reduceren.

Toeleveranciers spelen een cruciale rol in het verlagen van de kostprijs. Zowel door proactief mee te denken over kostenbesparende maatregelen in de ontwikkelfase van een nieuw product, als door laagwaardiger werk, waar mogelijk, te produceren in eigen vestigingen in lagelonenlanden. Beide punten staan wat de OEM-ers betreft hoog op de strategische agenda van de toeleveranciers. Overigens is het niet zo dat uiteindelijk al het productiewerk naar lagelonenlanden wordt verplaatst. Er zijn tevens kostenvoordelen verbonden aan een goed georganiseerd, competitief en dichtbijgelegen toeleveranciersnetwerk. In dat kader is het relevanter te spreken van 'best cost' leverancier.

Productvernieuwing cruciaal voor toekomstperspectief

Succesvolle OEM-ers realiseren zich dat concurrentie op prijs uiteindelijk een doodlopende weg is. Concurrenten in het Verre Oosten maken ook verbeteringen en hebben een gunstiger kostenpositie. Voor het toekomstperspectief van de Nederlandse maakindustrie is het daarom essentieel om volop in te zetten op productvernieuwing en het vermarkten van hun producten op mondiale schaal. Enerzijds om te profiteren van de sterke groei van opkomende landen als China, India, Rusland en Brazilië, anderzijds om proactief de weerbaarheid te vergroten tegen opkomende mondiale concurrenten uit het Verre Oosten.

Om producten sneller te kunnen vernieuwen dan buitenlandse concurrenten, is het nodig om het gehele ontwikkelproces op moderne leest te schoeien. Dit vraagt veelal een forse inspanning van traditionele engineering-gedreven organisaties. Zij moeten van integraal ontwerpen in nauwe samenwerking met eigen productie-afdelingen naar functioneel ontwerpen van modulaire systemen, die door of samen met partners worden uitontwikkeld.

Nieuw businessmodel nodig om vernieuwing vorm te geven

Door modulair te ontwerpen kan elke partij zich concentreren op de doorontwikkeling van het eigen functioneel specialisme. En daardoor de noodzakelijke versnelling in het innovatieproces helpen realiseren. Dit vraagt om verandering bij OEM-ers, maar nog meer bij toeleveranciers. Die zullen namelijk hun (product)engineeringcapaciteiten sterk moeten verbeteren en bereid moeten zijn voor eigen rekening en risico functionele modules door te ontwikkelen. En de eigen modules wereldwijd te vermarkten. Op deze wijze ontwikkelen zij zich tot Original Module Manufacturer of OMM.

Als gevolg hiervan verandert ook de relatie tussen OEM-er en toeleverancier. Deze wordt van uitbestedersrelatie meer een relatie op basis van gelijkwaardigheid; er is sprake van business partners met wederzijdse afhankelijkheid en gebaat bij elkaars succes. Zij verdelen rendement en risico op een andere manier dan traditioneel volgens 'kosten+'. Dat betekent een ander businessmodel.

Natuurlijk hoeven niet alle toeleveranciers zich toe te leggen op het versterken van (product)engineering. Het alternatief is om te streven naar 'best cost'. Binnen de eigen context zullen deze leveranciers hun integrale kosten continu moeten verlagen. 'Lean', simpel/eenvoudig, geautomatiseerd en hoge machinebezetting zijn sleutelwoorden voor de best cost leverancier. Het marktgebied blijft voornamelijk beperkt tot Europa, juist vanwege de kostenvoordelen die gepaard gaan met klanten in de relatieve nabijheid.

De lat moet voor beide omhoog

Dit rapport schetst de vereiste ontwikkelrichtingen voor OEM-ers en toeleveranciers. Maar de basis ligt bij de collectieve ambitie om een eigen toekomst te creëren. Alleen wanneer beide partijen de lat voor zichzelf en de ander hoger leggen, wordt het gewenste perspectief voor de Nederlandse maakindustrie werkelijkheid.

De uitdaging is aan u!

(we helpen u er graag bij)

NEVAT

Inleiding:

Doel en aanpak van het onderzoek

Achtergrond en aanleiding

In oktober 2008 organiseert de branchevereniging NEVAT (Nederlandse Vereniging Algemene Toeleveranciers) haar jaarlijkse Nationale T&U Congres. Dit congres is niet alleen bestemd voor de leden (de toeleveranciers), maar ook voor hun opdrachtgevers; de zelscheppende OEM-ers in de Nederlandse maakindustrie. OEM-ers zijn Original Equipment Manufacturers, ofwel zelfontwikkellende producenten van investeringsgoederen die veelal leveren aan professionele business-to-business klanten. De machines en apparaten die zij maken zijn nodig voor het kernproces van hun klant.

NEVAT wil op het T&U Congres elk jaar authentieke en inspirerende informatie naar voren brengen, waarmee de markt aan de slag kan. Daarom besloot de brancheorganisatie een onafhankelijk onderzoek te laten uitvoeren naar de toekomstige kansen voor de Nederlandse maakindustrie in een internationaal concurrentieveld. Met als hoofddoel: "Het vaststellen van de strategische agenda voor de Nederlandse toeleverindustrie". Ofwel, hoe kijken in Nederland gevestigde OEM-ers aan tegen hun toeleveranciers en wat zijn hun eisen en verlangens voor de komende drie tot vijf jaar? DBSC Consulting uit Amsterdam kreeg de opdracht dit onderzoek uit te voeren.

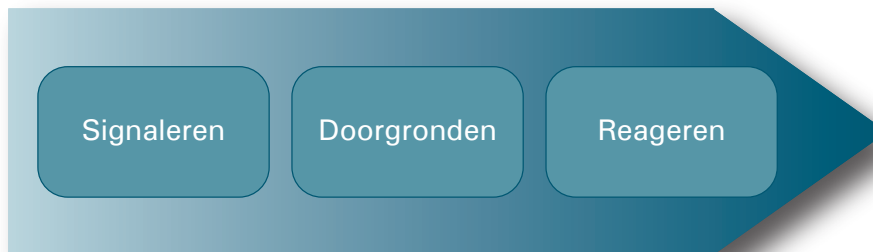
Gekozen methodiek

Om diepgang te krijgen, is bewust gekozen geen enquête via internet uit te zetten. In plaats daarvan is een representatieve doelgroep van 25 uitbestedende Nederlandse productiebedrijven (OEM-ers) geselecteerd. Vervolgens is het strategisch management (CEO, directeur operations of strategisch inkoper) persoonlijk benaderd voor een uitgebreid interview. In die gesprekken zijn de volgende thema's aan de orde gekomen:

- wat zijn ontwikkelingen in de markt van de OEM-er?
- welke consequenties heeft dit voor de strategische keuzes van de OEM-er?
- wat betekent dit voor hun innovatie en manufacturing strategie?
- welke gevolgen heeft dit voor het samenwerken met toeleveranciers?
- hoe functioneren de toeleveranciers momenteel?
- wat zijn verbetermogelijkheden en ontwikkelingsrichtingen voor toeleveranciers?

Om het maximale uit de interviews te halen, zijn de gesprekken met de OEM-ers vertrouwelijk gehouden. Daarom worden geen direct herkenbare opmerkingen van OEM-ers gerapporteerd.

Kenmerk van het onderzoek is dat het in drie wezenlijke stappen is uitgevoerd. In eerste instantie gaat het om het signaleren; goed luisteren naar de **signalen** die de ondervraagde personen afgeven. Daarna volgt de belangrijkste fase; het **doorgronden**. Wat is er nu daadwerkelijk aan de hand? Wat zijn de échte drivers achter die de signalen? Pas als dat helder is, kunnen ondubbelzinnige conclusies worden getrokken die leiden tot aanbevelingen: **reageren**.

Figuur 1: Doelstelling van het onderzoek

Bron: DBSC Consulting B.V.

Onderzochte bedrijven

In figuur 2 staan de 25 bedrijven die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Belangrijk is dat niet alleen de mening van bekende, grote uitbesteders ("big spenders") is onderzocht, maar dat tevens minder bekende en kleinere OEM-ers aan het woord komen.

Figuur 2: OEM-ers die hebben meegewerkt

Semicon	Energie & Milieu	Processing	Offshore & Bagger
ASML	Nijhuis Pompen	Neopost Technologies	GustoMSC (SBM Offshore)
ASM International FEI Company	OTB Solar Paques WES	Stork Prints Vanderlande	Heerema Fabrication IHC Holland Merwede Wärtsilä Propulsion
Hightech proces	'Automotive'	Agrifood	
Hauzer Technocoatings PANalytical Philips Medical Systems Singulus Thales	DAF Trucks/ Paccar Geesink Norba VDL Bus & Coach	Convenience Food Systems (CFS) Lely Industries Rademaker	
● Technologiegericht 'Research'	● Productgericht 'Development'	● Projectgericht 'Engineering'	

Bron: DBSC Consulting B.V.

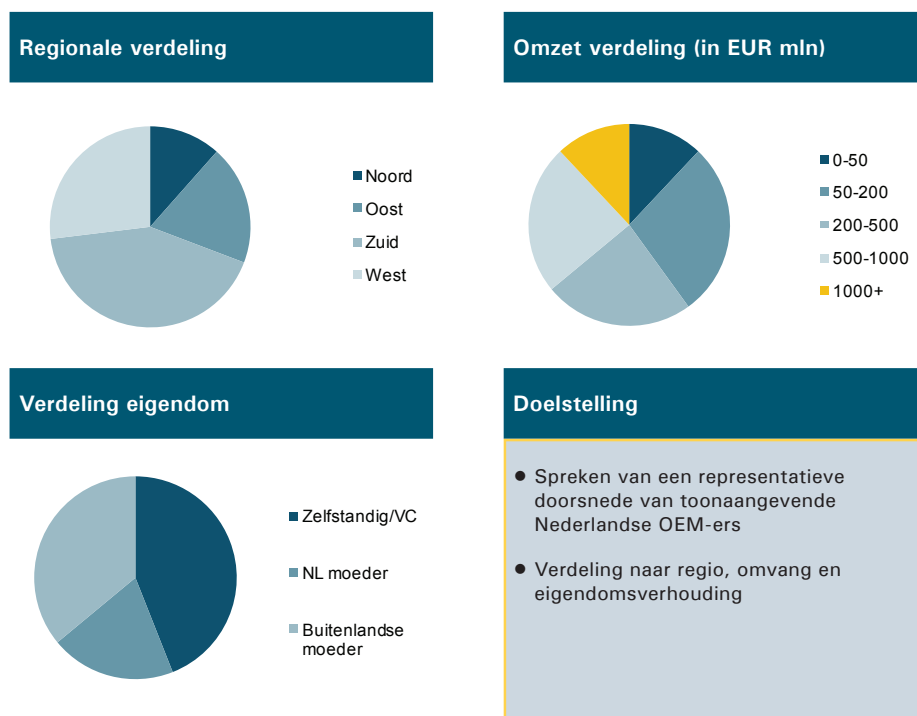
Ook is bewust gestuurd op variatie aan markten waarin de bedrijven actief zijn. De zeven gekozen markten zijn semicon, hightech proces, energie & milieu, automotive, processing, agri & food en maritiem/offshore & baggerindustrie.

Bovendien is bij de selectie van de bedrijven gelet op de geografische spreiding, zodat dominante invloed van één regio is uitgesloten.

Tot slot is gekeken naar de eigendomsverhoudingen. Zo is circa 45 procent van de onderzochte bedrijven zelfstandig of in handen van venture capital. Ongeveer 35 procent heeft een buitenlandse moeder en 20 procent een Nederlandse moeder.

Kortom, de gekozen bedrijven vormen een representatieve doorsnede van de toonaangevende Nederlandse OEM-ers die voor de NEVAT-leden belangrijk zijn.

Figuur 3: Karakteristieken van de gesproken OEM-ers

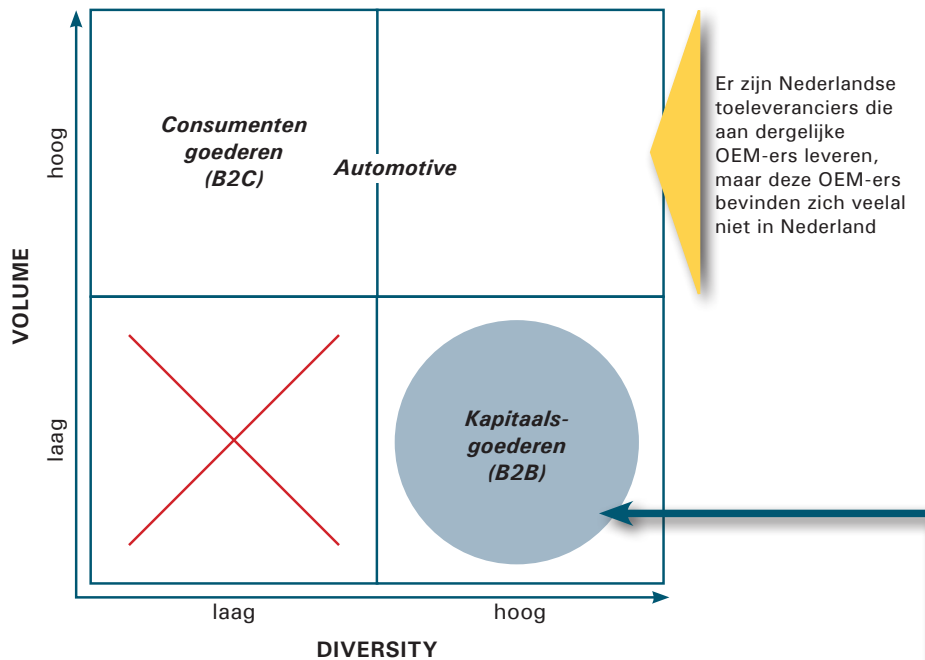


Bron: DBSC Consulting B.V.

Wat opvalt is dat de onderzochte, in Nederland gevestigde OEM-ers zijn gespecialiseerd in kleine series en hoge variëteit (low volume, high diversity). Natuurlijk zijn er ook Nederlandse toeleveranciers die grote series toeleveren aan uitbesteders in de massaproductie van auto's of consumentenproducten (de overige kwadranten van figuur 4), maar die OEM'ers bevinden zich veelal niet in Nederland.

De huidige kracht van de Nederlandse maakindustrie zit vooral in low volume en high diversity. Ten opzichte van buitenlandse concurrenten hebben deze OEM-ers een onderscheidende propositie. En dat past ook goed bij het Nederlandse denken, dat vaak oplossingsgericht is. Wat de voorsprongpositie geeft, is dat veel machines en apparaten die op Nederlandse bodem worden gemaakt, zijn ontwikkeld voor "mature markets"; markten waar consumenten zoeken naar verscheidenheid en diversiteit. Dat betekent dat de machines die hier worden gemaakt zijn uitgelegd voor veel productvariëteiten, snel wisselen en een hoge output. Omdat innovatie een belangrijke rol speelt bij de ontwikkeling van die machines, kan de Nederlandse industrie daar op termijn ook de vruchten van plukken. Zeker ten opzichte van Aziatische OEM-ers (met uitzondering van Japan) die doorgaans in de andere kwadranten van figuur 4 actief zijn.

Figuur 4: Constatering: bedrijven vooral low volume, high diversity



OEM-ers gesprekspartners in onderzoek

- Huidige kracht NL (en West-Europa)
- Wereldwijd onderscheidende propositie
- Zit in 'NL denken'
- Ontwikkeld voor mature markets: veel verschillende productvariëteiten, snel wisselen, hoge output
- Perspectiefvol vanuit West-Europa

Hoofdstuk 1: Signaleren op macro-economisch niveau

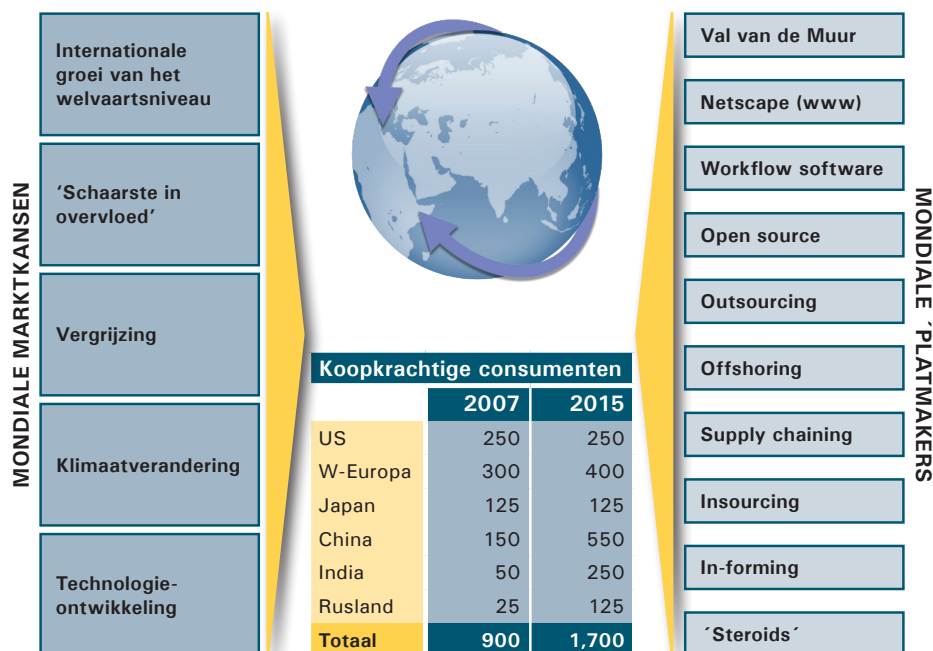
Doel van dit onderzoek is de situatie ten opzichte van 2003 te herijken en de toekomstkansen in beeld te brengen. Dan is het goed zich te realiseren dat de situatie de afgelopen vijf jaar al fors is veranderd, en dat richting 2015 nog eens een enorme verandering zal worden doorgemaakt. Het goede nieuws is dat de wereldmarkt toegankelijk is geworden en dat het aantal uiteindelijke kopers op de markt (de koopkrachtige consument) enorm zal stijgen. Daar staat tegenover dat de verandering in diverse wisselkoersen niet in het voordeel van de eurogerelateerde landen werkt. Kortom, binnen relatief korte termijn moet de wereldwijde productie fors omhoog. Maar als we daar in Nederland van willen profiteren moeten we een antwoord vinden op de kostendruk. In dit hoofdstuk worden de bovengenoemde signalen toegelicht.

"De wereld is plat"

Vóór 1989 had het nog zin om te praten over een regionale strategie voor West-Europa. Als concurrerende werelddelen bestonden toen eigenlijk alleen Japan en Amerika. China telde nog niet mee. Het boek "The World is flat" (zie bijlage) vertelt waarom economen tegenwoordig niet meer kunnen denken in regionale 'marktblokken' en wordt uitgelegd waarom de wereld het speelveld is.

De tien factoren die rechts in figuur 5 zijn opgesomd, zoals de val van de muur en internet, hebben de wereldmarkt geopend. Ze dragen ertoe bij dat handelsbarrières en trade agreements vervallen of compleet anders worden ingevuld.

Figuur 5 : Wereldwijde groei van de marktvaart naar hoogwaardige equipment



Bron: DBSC Consulting B.V.

Dankzij de opkomst van workflow software kan de complete productcreatie via de computer worden gevolgd. Niet alleen binnen één bedrijf, maar ook door toeleverende partijen. Open source stond aan de basis van open innovatie, zoals we dat nu kennen. Het begon ooit met bedrijven die gezamenlijk software gingen ontwikkelen en gebruiken. Amerika ontdekte zo de kracht van India om via outsourcing massaal gebruik te maken van IT-diensten die op afstand konden worden uitgevoerd. Daarna werd offshoring ontdekt, waarbij producten ook fysiek elders werden geproduceerd. Amerikaanse bedrijven investeerden fors in China om daar de productie te laten plaatsvinden.

De mondiale ontwikkelingen, als het slimmer inrichten van transport en logistieke netwerken (supply chains) en insourcing, waarbij andere partijen functies zoals human resource, financiële en logistieke dienstverlening (verpakken, documentatie) overnemen, zijn gewoon een fact of life geworden.

Bovendien kan iedereen zich tegenwoordig op elk moment van de dag laten informeren over zaken die voor hem essentieel zijn (in-forming). Niet alleen via google vanaf een vaste internetaansluiting. De ontwikkeling van bandbreedtes gaat immers zo snel, dat mobiele toepassingen inmiddels een feit zijn. Via moderne multimedia (steroides), zoals Blackberry's, VoIP, PDA's etc, is iedereen continu en maximaal geïnformeerd.

Dit lijkt vandaag de dag allemaal heel normaal, maar is de afgelopen vijf jaar wel sterk veranderd en heeft ons dagelijks werk beïnvloed. De ontwikkelingen die deze "Flat World" mogelijk maken, stimuleren dat nieuwe wereldmarkten door iedereen kunnen worden aangeboord en openen het speelveld zodat échte internationale concurrentie plaatsheeft.

Veel meer kopers

Belangrijk is dat de producten, die op alle hoogwaardige machines en apparaten wereldwijd worden gemaakt, uiteindelijk worden afgenomen door een koopkrachtige consument. Die betaalt alle partijen die een bijdrage leveren aan de totstandkoming van dat product.

Dan is het interessant om te constateren dat naar verwachting het aantal koopkrachtige consumenten vanaf nu tot 2015 zal verdubbelen! Figuur 5 geeft daar een fraai beeld van. Groeiende landen zijn met name China, India, Brazilië en Rusland. Maar ook in Europa staat tot 2015 nog een groeipotentie van 33 procent op de kaart vanwege de welvaarts-groei in de nieuwe EU-lidstaten. Dat betekent dat er een ongelooflijke vraag zal zijn naar equipment en machines om de gevraagde producten te maken. En omdat er daarnaast meer schaarste ontstaat aan grondstoffen, voedsel en energie, zal er hoogwaardige equipment op de markt moeten komen met een hogere output. Juist in die tak van sport zitten veel van onze OEM-ers.

Verder heeft de vergrijzing een enorme impact op nieuwe producten in de life science en health care. Qua belangrijkheid moet die klantgroep niet worden onderschat, want de kapitaalskrachtige "silver liners" blijven langer leven en maken bovendien een steeds groter aandeel uit van de bevolking in ontwikkelde landen.

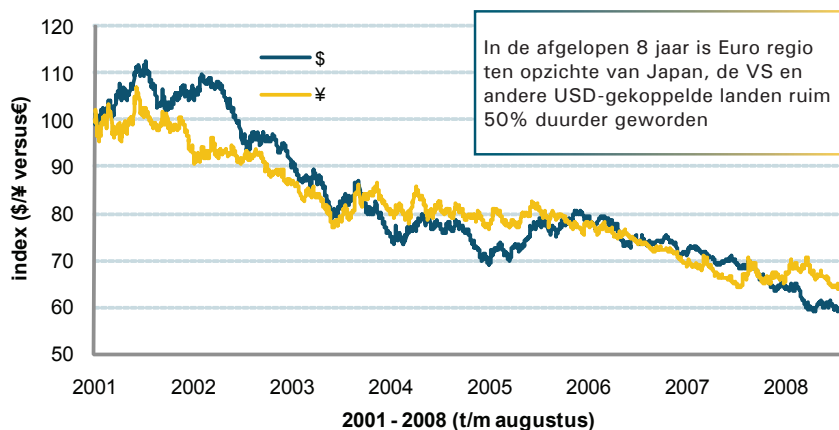
De aandacht voor de klimaatverandering geeft ook een ongelooflijke boost aan de energie- en milieumarkt. Bijvoorbeeld voor bedrijven die met water, olie en duurzame energie hebben te maken. De technologieontwikkeling staat nog in de kinderschoenen maar gaat razendsnel: toekomstige apparaten zullen een enorme verhoging van output tot stand moeten brengen. En Nederlandse OEM-ers, die goed zijn in low volume en high diversity spelen daar een rol in.

Kostendruk en groeivertraging

Naast deze positieve kansen zijn er ook bedreigingen. In vijf jaar tijd is de euro enorm in waarde gestegen. Niet alleen ten opzichte van de Amerikaanse dollar, maar ook ten opzichte van de Japanse Yen. De Nederlandse OEM-ers ervaren het nadeel van de dure euro helemaal als ze hun equipment aan dollargerelateerde markten leveren. En juist de (Zuid-)Amerikaanse en Aziatische markten zijn interessante groeiemarkten die vragen om hoogwaardige equipment, maar betalen in dollars. OEM-ers die hun inkoop en productie vooral in eurolanden hebben, worden geconfronteerd met een kostennadeel. Ditzelfde geldt uiteraard voor de in Europa/Nederland gevestigde toeleveranciers.

Een Japanse concurrent, die ook goed is in high diversity en low volume equipment, heeft de afgelopen jaren ten opzichte van Europese spelers moeiteloos een relatieve kostprijsreductie van 50 procent kunnen realiseren. Enkel en alleen al door de waardeinstijging van de euro.

Figuur 6: Europese OEM-ers met mondiale presence geraakt door sterke Euro



Bron: DBSC Consulting B.V.

Kijkend naar de toekomst, moeten we verder constateren dat een wereldwijde groeivertraging of recessie realistisch lijkt. De financiële crisis in de Verenigde Staten heeft reeds mondiale gevolgen, waardoor de afzet van investeringsgoederen daalt. Kapitaal wordt moeilijker verkrijgbaar en geld lenen duurder. Afnemers zijn minder bereid om te investeren en goedgevulde orderportefeuilles lopen langzaam leeg. Gevolg is dat de bezettingsgraad van de mondiale productiecapaciteit afneemt en dat daardoor meer druk op de kostprijs zal ontstaan.

Groeivertraging raakt de (onder andere Nederlandse) OEM-ers extra hard. Want de door hun geleverde equipment wordt vooral afgenomen in een groeiende economie. Immers, bij groei ontstaat behoefte aan nieuwe apparaten. Als de groei in de semicon bijvoorbeeld "double digit" is, dan worden er nieuwe fabrieken neergezet. Maar als de groei slechts een paar procent bedraagt, wordt er nauwelijks meer geïnvesteerd.

Het lijkt wellicht een open deur, maar de kostendruk blijft dominant aanwezig. Er is immers geen industrie in de wereld waar geen kostendruk is van de eindafnemer. Of dat nu consumenten zijn of grote klanten. De dwang om bestaande producten goedkoper te produceren is in feite een drang naar vooruitgang en continu verbeteren. Die druk is er, zal er blijven en moeten we zeker niet onder tafel vegen.

Van “low cost” naar “best cost”

Eén van de inzichten die via het onderzoek zijn verkregen is dat de kostendruk bij de OEM-er uiteindelijk leidt tot focus op de “best cost”. De Nederlandse OEM-er moet het hebben van klantspecifieke oplossingen, korte levertijden en productfunctionaliteit. De kostprijs mag echter niet veel meer zijn dan de kosten voor een standaardproduct.

Iedereen, en met name de hightech OEM-ers, is reeds actief met het sourcen in lagelonenlanden, zoals Roemenie, Bulgarije, China en al die andere ‘goedkope’ landen. Vooral omdat productie in Nederland op het eerste gezicht te duur lijkt.

Nu is dat wellicht nog zo voor eenvoudiger producten met veel handwerk, die inderdaad veel (10-40%!) goedkoper in lagelonenlanden kunnen worden gemaakt. Ook de kwaliteit die daar wordt gerealiseerd is geen issue meer.

Toch is de slag niet verloren. Inmiddels is een flink aantal toeleveranciers behoorlijk aan de slag met geautomatiseerde productie. Vooral bij het frezen en draaien gaat dat zeer voortvarend. Daar draaien machines onbemand 24 uur per dag, 7 dagen in de week. Bij plaatwerk komt dat ook op gang. Voor de volledig geautomatiseerde productie zijn de productiekosten in Nederland vrijwel vergelijkbaar met de productiekosten in de lagelonenlanden. Nadeel blijft dat de voorbereiding en overheadkosten in Nederland hoger zijn.

Inmiddels weten de OEM-ers dat uitbesteden in lagelonenlanden ook extra kosten met zich meebrengt. Ze hebben ondermeer te maken met importheffingen. Wie een module in China wil produceren, betaalt hoge importheffingen over de hoogwaardige onderdelen die hier zijn gemaakt en daar ingebouwd moeten worden. En vrijgaveprotocollen werken uitermate remmend voor OEM-ers die productie willen overhevelen. Daarnaast moet er veel aandacht gaan naar de aansturing van de activiteiten, transport, voorraad en kwaliteit.

OEM-ers die (een deel van) hun productie hebben overgeheveld, komen voorzichtig terug van hun eerste ervaringen. Sommigen gaan door als de factor arbeid en de series groot genoeg zijn. Maar de potentiële voordelen van dichtbij produceren spreken aan. OEM-ers noemen dan vooral sneller en beter communiceren, snel leveren, meedenken en mee ontwikkelen. Ook de kracht van het netwerk, de compleetheid en betrouwbaarheid zijn pluspunten.

Kortom, de context waarin we naar de toekomst toe moeten opereren is erg dynamisch. De wereld is plat, we kunnen en moeten gaan internationaliseren, er komen meer koopkrachtige consumenten, OEM-ers en toeleveranciers ontdekken Azië én er moet een antwoord worden gevonden op de kostendruk met een minder snel groeiende economie. Om het kaas niet van het brood te laten eten, moet daar in hoog tempo aan worden gewerkt.

Hoofdstuk 2: Signaleren – micro-economisch niveau

Naast de macro-economisch ontwikkelingen die voor de OEM-ers van belang zijn, is tevens gesignaleerd wat de bijzonderheden op micro-economisch niveau zijn. Wat zijn de gemeenschappelijke karaktertrekken van de onderzochte OEM-ers? Wat zijn hun uitdagingen op gebied van ontwikkeling en productie? Wat valt er te melden over hun uitbestedinggedrag? Hoe denken zij over de moderne toeleverancier? En hoe ziet hun huidige wensenlijstje eruit? Op deze vragen geven we in dit hoofdstuk antwoord.

Karaktertrekken OEM-ers

Zoekend naar de gemeenschappelijke karaktertrekken van de onderzochte OEM-ers, valt op dat de klanten van de Nederlandse OEM-ers veeleisend zijn. Ze opereren in allerlei nichemarkten en - hoewel de series klein zijn - vragen ze elk om iets anders. De klantspecifieke aanpassingen zijn nodig, omdat de afnemer net een ander proces heeft of zich op een andere manier in de markt wil onderscheiden. Hij wil een andere machine dan zijn concurrent, waardoor de diversiteit in het productportfolio verder wordt opgeschroefd. De OEM-er moet dus buitengewoon flexibel zijn.

Uitdagingen in ontwikkeling

Dat legt ook een claim bij de engineering en productie. Want ondanks het grote aantal wijzigingen dat continu wordt doorgevoerd, moet de klantspecifieke machine wel in één keer goed worden afgeleverd. Daarom is het essentieel dat informatiestromen in het ontwikkeltraject goed op elkaar zijn afgestemd. Dat vraagt om een intensieve en gedigitaliseerde dialoog tussen toeleveranciers en uitbesteder.

In figuur 2 (pagina 14) zijn de onderzochte bedrijven geclusterd naar type innovatie die voor de verschillende markten essentieel is. Bedrijven uit het semicon- en hightech proces-marktsegment zijn bijvoorbeeld vooral **technologie**gericht. Research speelt daarbij een belangrijke rol en schurkt zelfs tegen fundamenteel onderzoek aan. Die bedrijven zitten écht aan de voorkant van de technologie ("edge of technology"). Productiebedrijven in het marktsegment van energie & milieu, automotive, processing en agri & food zijn daarentegen veelal **product**gericht. Zij maken dikwijls gebruik van kennis die elders is ontwikkeld en vertalen die in toepassingen voor hun eigen producten (development). Bedrijven uit het segment van de offshore & bagger industrie zijn veelal sterk **project**gericht. In plaats van productontwikkeling ligt het accent hier sterk op enkelstuks fabricage en de productie van speciaal equipment. Engineering en intensief rekenwerk aan klantorders is hier in het algemeen de grootste ontwikkelactiviteit.

Een ander gevolg van kleine series is dat de OEM-er een beperkte leercurve in het produceren van het product kan doormaken. Dat maakt de ontwikkeling ook relatief duur. Het is bijna onmogelijk de productontwikkelingskosten per machine te reduceren. De drang om de ontwikkelingskosten verder naar beneden te krijgen is overigens groot maar de mogelijkheden beperkt. Dat realiseren de OEM-ers zich ook.

Om die intensieve ontwikkelingsinspanning toch aan de man te kunnen brengen, moet de Nederlandse OEM-er met zijn machines mondiaal (in de totale markt) aanwezig zijn. En dat vraagt het nodige van zijn salesafdeling. De internationale verkoop van de machines en apparaten is overigens sterk afhankelijk van de wereldwijde conjunctuurschommelingen. Dikwijls zijn omzetprognoses van de OEM-ers afgestemd op economische groeicijfers. Maar als de groei afvlakt, moet hij direct actie ondernemen om zijn omzet en marges niet te zien instorten.

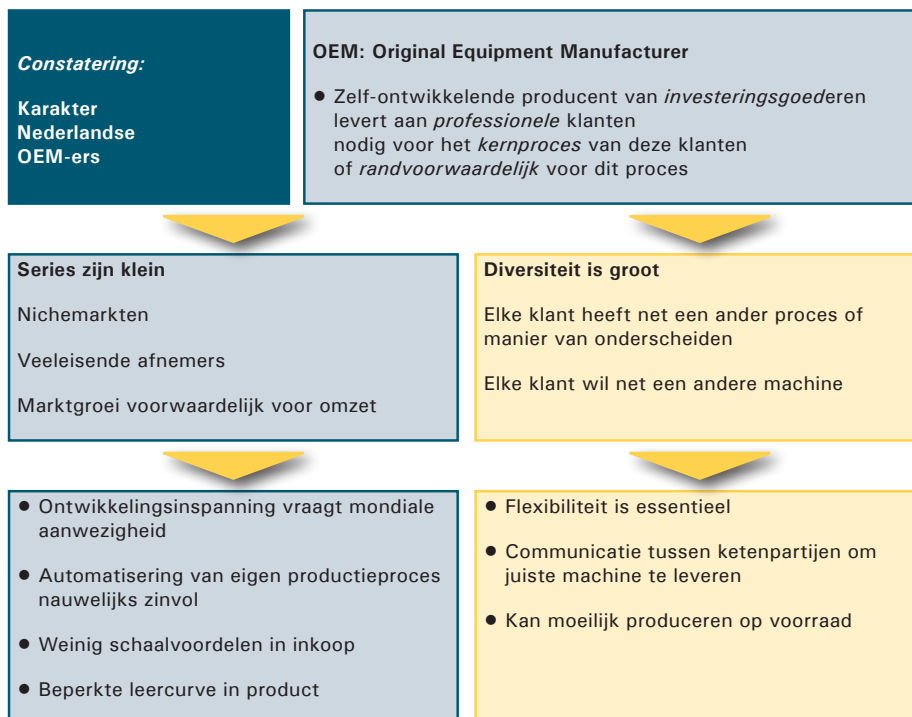
De inkoopafdeling kan bij het inkopen van materialen echter ook niet maximaal profiteren van schaalvoordelen. OEM-ers zijn qua omzetten wel groot, maar omdat de seriegrootte beperkt is, zijn veelal slechts beperkte kortingspercentages af te dwingen.

Uitdagingen in productie

Kijkend naar productie, heeft de OEM-er ook een pittige uitdaging. Want produceren op voorraad is moeilijk. Zeker op het niveau van complexe modules. Op submodulenniveau kan wel beperkt op voorraad worden geproduceerd, maar de eindversies zelf niet.

Automatisering van het productieproces is voor de OEM-er ook nauwelijks zinvol. Veel OEM-ers merken dat zij hun eigen productiecapaciteit niet optimaal kunnen inzetten om de flexibiliteit op te schalen. Ze realiseren zich dat zij de fluctuaties beter kunnen onderbrengen bij toeleveranciers die hun productiecapaciteit voor meer klanten benutten. In figuur 7 staan de karaktertrekken van de OEM-ers nog eens overzichtelijk weergegeven.

Figuur 7: Constatering: bedrijven vooral low volume, high diversity



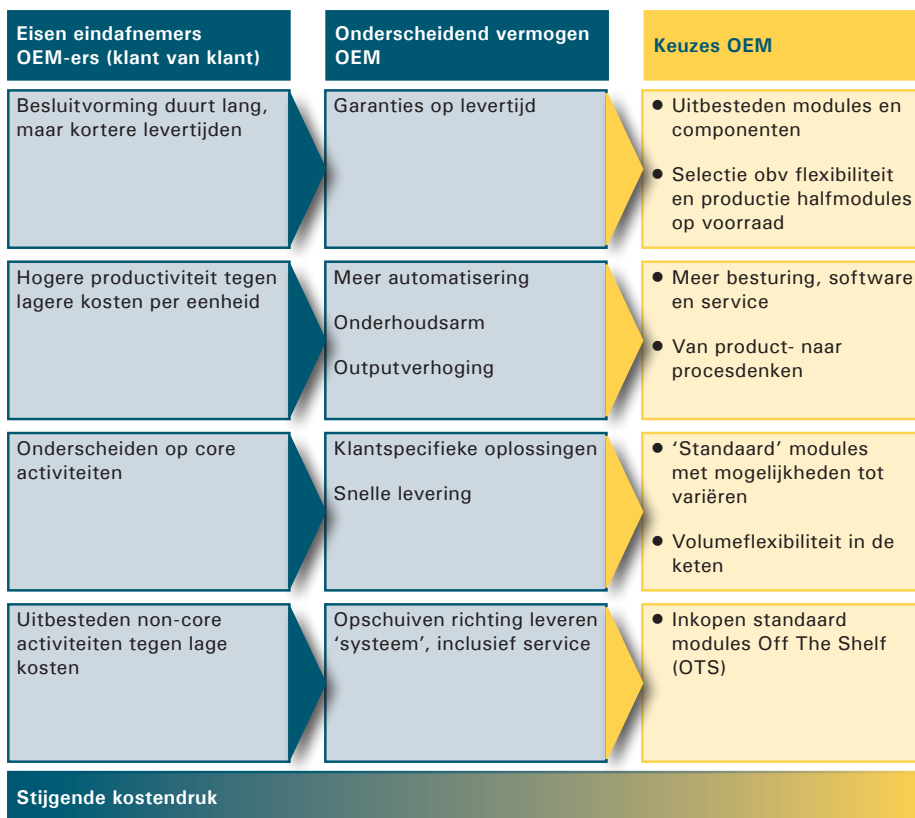
Bron: DBSC Consulting B.V.

In figuur 8 staat aangegeven hoe het gedrag van de klant van de OEM-er van invloed is op zijn gedrag.

Als eerste wordt gesignaleerd dat de klant langer nodig heeft om te besluiten dat hij tot aanschaf over gaat. Heeft hij eenmaal besloten, dan moet de machine of apparatuur wel zo snel mogelijk worden geleverd. Als het kan binnen drie of twee maanden en soms zelfs al binnen zes weken. Zo gebeurt het dat de levertijden korter worden dan de totale (seriële) doorlooptijd. Omdat de OEM-er zich ten opzichte van zijn concurrenten juist wil onderscheiden op het gebied van betrouwbare en korte levertijden, zal hij met toeleveranciers moeten samenwerken om - via parallel processing - de doorlooptijd te verkorten om zo toch op tijd te kunnen leveren. Het uitbesteden van modules en

componenten ligt dan voor de hand. Ook zal de OEM-er, op basis van flexibiliteiteisen, moeten beslissen of hij (half-)modules op voorraad gaat produceren of materiaal bestelt.

Figuur 8: Eindafnemers OEM-ers stellen hogere eisen



Bron: DBSC Consulting B.V.

Een tweede eis van de klant van de OEM-er is dat hij machines wil hebben die een hogere productiviteit leveren tegen lagere kosten per eenheid. Anders gaat de klant immers niet investeren in de nieuwe (vervanging)apparatuur. De OEM-er gaat hierop reageren door machines te leveren met een hogere automatiseringsgraad. Hierdoor wordt het ook gemakkelijker deze machines te bedienen en kunnen goedkopere operators worden ingezet. Ook zullen de machines onderhoudsarm worden gemaakt, zodat de bezetting omhoog gaat. Toeleveranciers zullen dat merken omdat er meer kennis wordt gevraagd van besturingen, software en service. De focus van de OEM-er ligt niet langer meer op de machine of het product zelf, maar op het proces waarin die machine een rol speelt.

Een derde eis van de klant van de OEM-er heeft te maken met de wil dat hij zich wil onderscheiden op zijn kernactiviteit. De OEM-er zelf moet hierop reageren door klantspecifieke oplossingen te maken en deze snel te leveren. Hij zal het moeten hebben van "standaard" modules, die de mogelijkheid herbergen om makkelijk te variëren. Veel OEM-ers beginnen te denken in maatwerk door modularisatie. Een steeds groter aantal realiseert zich dat de engineeringcultuur moet veranderen en dat ze niet steeds een compleet nieuwe machine moeten ontwikkelen die bij wijze van spreken als spaghetti aan elkaar hangt. De oplossing is een samenbouw van uitwisselbare modules die stand alone kunnen opereren. En om die snelle levertijden waar te maken, zullen zij volumeflexibiliteit in de keten zoeken.

De vierde eis heeft te maken met de wens dat de klant van de OEM-er non-core activiteiten gaat uitbesteden. Maar dan wel tegen lagere kosten. De OEM-er krijgt dan de mogelijkheid om complete systemen toe te leveren, inclusief de service die nodig is om dat systeem in de lucht te houden. Dus er wordt niet alleen een machine of apparaat geleverd, maar een proces waarvan de OEM-er de output kan gaan overnemen, inclusief uptime garanties en services.

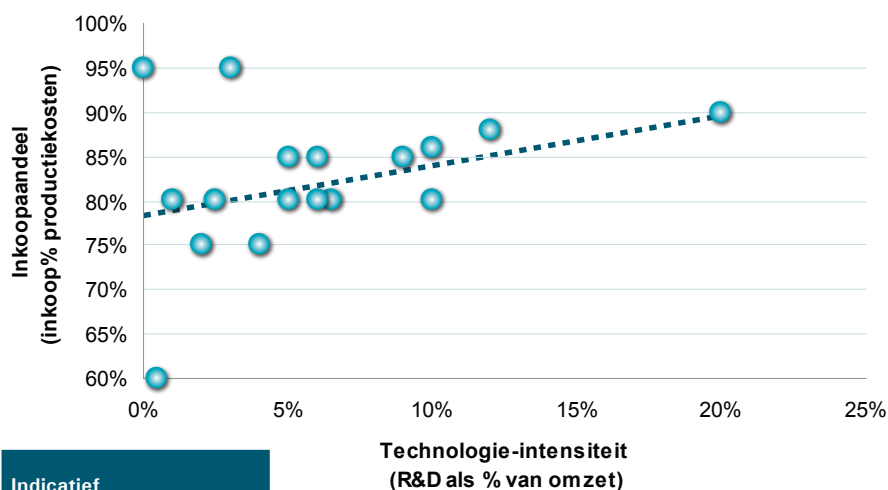
En door te denken in modules zal de OEM-er tevens ervaren dat hij niet alles zelf hoeft te engineeren, maar dat hij standaard modules kan inkopen bij leveranciers die deze als standaard "off the shelf" kunnen leveren. OEM-ers zullen sowieso frequenter met modulebouw omgaan, omdat het aantal goede R&D-engineers schaars is. En die moeten zich juist bezighouden met de kernactiviteit van de OEM-er. Want daar zit voor de OEM-er het onderscheidend vermogen. En niet in het ontwikkelen van een standaard module die geen deel uitmaakt van het kernproces.

De bovenstaande vier veranderende eisen van de klant van een OEM-er, werken dus de hele keten door. Dat zegt iets over de complexiteit en noodzaak tot samenwerking.

Hoofdstuk 3: Signaleren op uitbestedinggedrag

In de gevoerde gesprekken met alle OEM-ers is gevraagd naar het percentage van de omzet dat bedrijven besteden aan R&D. Tevens is gevraagd hoe hoog de eigen maakkosten zijn als percentage van de totale fabricagekostprijs. Op basis van de respons is er een trend waar te nemen dat er meer wordt uitbesteed als er veel aan R&D wordt gedaan (figuur 9).

Figuur 9: Hoger procentuele R&D leidt tot meer uitbesteding



Bron: DBSC Consulting B.V.

Tussen de onderzochte bedrijven zijn echter wel nadrukkelijke verschillen waar te nemen omtrent de uitbestedingspolitiek. De technologiegerichte bedrijven hebben op dit moment een wezenlijk ander uitbestedinggedrag dan de projectgerichte bedrijven. De productgerichte bedrijven zitten daar tussenin. In figuur 10 zijn de belangrijkste verschillen overzichtelijk samengevat.

Uitbestedinggedrag technologie-/productgerichte OEM-ers

Bij de technologiegerichte bedrijven met veel eigen R&D is maatwerk door modularisatie een écht thema. Dat willen ze graag, maar blijkt moeilijk te realiseren. Omdat er veel klantspecifieke machines zijn, is de engineering en TPD (technische product documentatie) een groot issue. Vroeger maakten deze OEM-ers veel zelf en werden halve, onvoldoende uitgewerkte TPD's de eigen fabriek ingeschoven. De mannen op de productievloer wisten immers wel wat er van ze verlangd werd. Nu deze OEM-ers nog meer en structureel gaan uitbesteden, moeten die TPD-pakketten ook van bestaande equipment klip en klaar in orde zijn.

Een ander kenmerk is dat deze groep OEM-ers niet alles zelf meer kan en wil ontwikkelen. Ze kunnen niet anders meer dan samenwerken met technologiepartners die de aanvullende functionele modules leveren. De focus van de OEM-er komt daarbij nadrukkelijker ook te liggen op de ontwikkeling van de besturingssoftware. Niet alleen voor het kritische proces in hun eigen modules, maar ook voor de software die systeemintegratie mogelijk maakt. Ontwikkeling vindt veelal plaats in samenwerking

Figuur 10: Uitbestedingsbeleid afhankelijk van technologie-intensiteit

	Innovatie/ontwikkeling	Inkoop/productie
Technologie- en productgerichte bedrijven (R&D)	<ul style="list-style-type: none"> • Maatwerk door modularisatie als thema • Klantspecifieke machines: engineering en TPD-beheer • Samenwerken met technologie-partners voor functionele modules • Eigen focus op software, systeemintegratie • R&D-er wil vooral "nieuw", minder "bestaand" verbeteren 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel wijzigingen van prototype naar 0-serie • Geen eigen productie, uitbesteed op modulenniveau • Assemblage van modules door maakbedrijf met grootste TW • Volumeflexibiliteit in de keten • Obsoleete management bij leverancier • Hardware cruciaal voor performance, pas na integratie echt te testen • Ideeën over "continent-for-continent"
Product- en projectgerichte bedrijven (D&E)	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwel alle ontwikkeling is ordergericht • Producten 'engineer to order' op basis van basismodel 	<ul style="list-style-type: none"> • Nog relatief veel eigen productie • Partsproductie en eenvoudige samenstellingen uitbesteed op basis van volume (overloop) en kostprijs • Flexibiliteit regionaal georganiseerd • Niet-kritische onderdelen ingekocht in lagelonenlanden ("inkopers in China") • Ontwikkelen naar kernleveranciers voor samenstellingen: reductie in aantal

Bron: DBSC Consulting B.V.

met technologiepartners. Hoewel de OEM'er zich focust op de eigen module en de besturing, blijft de hardware echter wel cruciaal. Zeker voor deze bedrijven. Want de technologie die ze inzetten is zeer fijngevoelig. Op het moment dat er maar iets afwijkt in de hardware, zoals een micrometer positionering of een elektromagnetische straling, dan functioneert het hele systeem niet.

Verder werd duidelijk dat de eigen R&D ontwikkelaars in deze groep OEM-ers zich liever bezighouden met de ontwikkeling van een nieuwe generatie machines, dan dat ze een bestaand apparaat moeten verbeteren of klaar moeten maken voor productie in lagelonenlanden. Meestal kost de herontwikkeling te veel geld. Daar wringt de schoen, want deze bedrijven willen wel graag productie overhevelen naar low cost landen, maar hebben relatief weinig capaciteit in huis om dat moeizame traject te begeleiden. De schaarse eigen engineers zijn immers waardevoller als zij aan nieuwe ontwikkelingen kunnen werken.

Binnen deze groep technologiegerichte OEM-ers zijn er dan ook herkenbare activiteiten op de afdelingen inkoop en productie. Zo hebben zij te maken met veel wijzigingen in de vertaling van prototype naar de uiteindelijke O-serie. Engineers kunnen – mede dankzij cad/cam – eindeloos blijven wijzigen. Dat lijkt mooi, optimaliseren, maar werkt natuurlijk kostenverhogend voor de OEM-er.

Tevens valt het op dat deze OEM-ers vrijwel geen eigen productie meer hebben. Bijna alles wordt op moduleniveau uitbesteed. Belangrijke constatering is dat de assemblage van die modules wordt neergelegd bij de toeleverancier die de meeste waarde toevoegt in het productieproces van deze module. Leveranciers die alleen maar assembleren zonder dat zij een bewerking toevoegen worden gezien als het verplaatsen van kosten, zonder dat deze verlaagd worden. Verder zoeken deze OEM-ers naar volumeflexibiliteit in de keten en willen zij obsolete management (vooral relevant voor elektronica) bij de leverancier neerleggen.

Tot slot zie je – vooral bij de grotere technologiegerichte bedrijven - een aarzelende belangstelling komen voor “continent for continent”. Ofwel, in Europa produceren voor de Europese markt en in de Verenigde Staten voor de markt aldaar.

Uitbestedinggedrag product-/projectgerichte OEM-ers

Bij de projectgerichte bedrijven (en de bedrijven met ‘eenvoudiger producten’) zijn vrijwel alle ontwikkelingen ordergericht. Een klant komt met een vraag en deze OEM-er maakt er een werkend geheel van. De machines komen via “engineer to order” tot stand, waarbij van een basismodel wordt uitgegaan.

Wat je ziet bij dit type OEM-ers, en dat is goed nieuws voor de toeleveranciers, is dat ze nog relatief veel eigen productie hebben. Voorheen waren het namelijk verticaal geïntegreerde partijen. Beslissingen omtrent het uitbesteden van enkelvoudige onderdelen of eenvoudige samenstellingen worden van oudsher gemaakt op basis van de beschikbare eigen capaciteit (overloop) en kostprijs. Maar ze merken dat ze het met deze uitbestedingspolitiek niet meer redden. Waarom? Op het moment dat deze uitbesteders het zelf druk hebben en gaan uitbesteden, zitten toeleveranciers dikwijls ook vol en krijgen ze niet de meest aantrekkelijke prijzen en leverbetrouwbaarheid.

Daarom gaan ze na of ze grotere pakketten compleet kunnen onderbrengen bij een geringer aantal van hun toeleveranciers. Ze willen duidelijk een naar een beperkter aantal kernleveranciers die samenstellingen maken en dus hun volumeflexibiliteit overnemen.

Die beslissing wordt tevens beïnvloed doordat deze bedrijven, bij een kleiner worden van de seriegroottes, hun eigen kapitaalintensieve machinepark (bijvoorbeeld grote frees-, kant- of plaatwerkbanken) niet meer afdoende bezet kunnen houden. De volumes worden daarvoor te klein.

Overigens worden niet-kritische onderdelen gewoon ingekocht in lagelonenlanden (ook deze bedrijven hebben inkopers in China). Het ziet er niet naar uit dat dat gaat veranderen. En scheelt er iets aan de kwaliteit van een geleverd onderdeel, dan lost de serviceafdeling dat keurig op. Het is overigens opvallend dat inmiddels ook de kleinere OEM-er perfect de weg naar China weten te vinden.

Verbeterslag toeleveranciers wordt gewaardeerd

In de ogen van de OEM-ers die zijn gesproken, hebben de Nederlandse toeleveranciers wel een slag gemaakt (figuur 11). In 2003 lag er een behoorlijke verbeteragenda. Maar de eigen kwaliteit van productie is inmiddels goed onder controle. Net als de beheersing van de bedrijfsprocessen, zoals planning, kwaliteit, leverbetrouwbaarheid en volumeflexibiliteit.

Ook in de assemblage en het testen van modules is een stap gezet. Over de mate waarin de eigen keten wordt beheerd – denk daarbij aan sourcing en supply chain

management – zijn de meningen echter nog verdeeld. En tot slot merken de uitbesteders een aarzelend begin van internationalisatie, hetgeen naar hun mening veel sterker ingezet mag worden. Er is behoefte aan toeleveranciers die in een goedkoper land een eigen productievestiging openen.

Figuur 11: Nederlandse toeleverancier heeft een slag gemaakt



Bron: DBSC Consulting B.V.

Overigens is het niet meer noodzakelijk dat toeleveranciers substantieel in schaalgrootte gaan toenemen. Compactheid en meedenken biedt veel meer meerwaarde (snelheid en flexibiliteit). Door de verbeterslag die de afgelopen vijf jaar is gemaakt is de OEM-er meer afhankelijk geworden van zijn goede toeleveranciers. Veel meer dan zij zich vijf jaar terug hebben gerealiseerd.

Wensenlijst van de OEM-er

Natuurlijk is ook gevraagd naar het wensenlijstje van de OEM-er op de middellange termijn (figuur 12). Duidelijk is dat toeleveranciers meer kansen hebben als zij bij de modulebouw proactief meeontwikkelen en een prototype en 0-serie bouwen. Daarnaast zijn ze meer dan welkom als ze de TPD van bestaande producten helpen verbeteren. Gewenst is zeker dat ze zelf met verbeteringsvoorstellen komen (OEM-er: `vraag niet wat je voor mij kan doen, maar vertel me wat je voor mij kan betekenen`). Grote behoefte is er ook aan toeleveranciers die actief value engineering toepassen en bewuster zijn van (het belang van het reduceren van) kosten. Pak samen met de OEM-er een module en kijk of je de kosten naar beneden kunt brengen of de functionaliteit kan vergroten.

OEM-ers missen van toeleveranciers een proactieve gretigheid om mee te denken in zijn behoeften. Veelal wordt er te traag gereageerd op aanvragen, zeker in vergelijking met landen als Taiwan en China die vaak al in staat zijn om de volgende dag al iets concreets te laten zien.

Kijkend naar de productie is er ruimte voor toeleveranciers die kampioen willen zijn in complexe, kritische producten en aanvangseries. Daarentegen zoeken ze ook toeleveranciers die het relatief eenvoudige productiewerk productiegereed willen maken en onder eigen regie uitbesteden naar een lagelonenland. Een toeleverancier die zelf een productievestiging in een lagelonenland heeft geniet de voorkeur, omdat

de vrijgaveprotocollen dan geen belemmering vormen en de OEM'er wordt ontzorgd. Alleen assembleren in het buitenland is niet voldoende. Het gaat echt om produceren. Verder wensen OEM-ers dat hun toeleveranciers de eigen toeleverketen beter beheersen; op tijd en kwaliteit. Leveranciers moeten obsoleete management inhoud kunnen geven. En als verbeterpunt geven ze aan dat de reactiesnelheid van de verkoop- en productieafdelingen omhoog zou moeten.

Figuur 12: Wensenlijstje OEM'er voor de middellange termijn

Meer kansen bij de OEM-ers indien toeleveranciers de volgende aspecten oppakken	
Innovatie/ontwikkeling	Manufacturing
<ul style="list-style-type: none"> ● Actief meeontwikkelen van modules: prototype en 0-serie ● TPD-situatie bestaande producten verbeteren ● Zelf verbeteringsvoorstellen initiëren ● Actief value engineering toepassen, bewuster zijn van (belang van het reduceren van) kosten ● Proactieve gretigheid om mee te denken met de behoeften van de OEM'er 	<ul style="list-style-type: none"> ● Focus productie op complexe producten, kritische producten en aanvangsseries ● Eenvoudiger productiewerk productiegereed maken, en... ● ...onder regie uitbesteden naar eigen vestiging in lagelonenland ● Assemblagefaciliteit in lagelonenland is niet voldoende; moet gecombineerd met eigen locale productie ● Beter beheersen van de eigen toeleverketen: op tijd en kwaliteit. Geldt voor zowel materiaal als onderdelen ● Professionaliseren van de organisatie: versterken van responsiviteit van sales en productie ● Obsoleete management inhoud geven

Bron: DBSC Consulting B.V.

Hoofdstuk 4: Doorgronden

In dit hoofdstuk ligt de focus op doorgronden. Wat is er nu daadwerkelijk aan de hand? Wat zijn de drivers achter de signalen uit de voorgaande hoofdstukken?

De OEM-er focust op sales en innovatie; niet op productie

Na de 25 gevoerde gesprekken en analyses van relevante rapportages, is het perspectief voor de OEM-er relatief eenduidig. Hij moet investeren in sales en productinnovatie. Dát is de enige kans die hij heeft om vanuit Nederland succesvol te blijven. De investeringsruimte die de OEM-er heeft is beperkt. En daarom zou hij zo weinig mogelijk willen investeren in eigen productie.

In figuur 13 zijn de kwadranten van de Business Balanced Scorecard in beeld gebracht. Wat opvalt is dat de OEM-ers willen en moeten investeren in Marketing en Sales. Denk daarbij ook aan de opbouw van eigen verkoopvestigingen. Het is cruciaal dat de OEM-ers dit doen, want dit is de enige wijze om een sterker positie op te bouwen in de mondiale groeimarkten. Maar dit kost natuurlijk wel het nodige geld en capaciteit van mensen.

Figuur 13: Investeringsruimte OEM-er beperkt: zo min mogelijk investeren in eigen productie



Bron: DBSC Consulting B.V.

Verder wordt dominant gestuurd op het Financiële kwadrant, zeker voor de beursgenoteerde OEM-ers die aan het onderzoek hebben meegedaan. Dividend voor de aandeelhouders is - vooral voor grotere OEM-ers - belangrijk, om toegang te houden tot voldoende financiële middelen. Investeren in de hoek van Research & Development is belangrijk. Zeker voor de Research, want daarvandaan moet de vernieuwing komen. Qua development komen steeds meer OEM-ers er achter dat ze dat ook met andere partijen kunnen doen. In Operations (productie, logistiek en service) willen ze echter weinig investeren. Niet omdat ze het niet belangrijk vinden, maar omdat ze keuzes moeten maken. Ook zij hebben immers maar een beperkte hoeveelheid geld en besteden dit liever aan aspecten die hun concurrentiepositie versterkten. Kortom, voor het feitelijke productieproces hebben ze weinig geld over.

Het is cruciaal dat veel bedrijven nadrukkelijk aanwezig zijn in de opkomende markten, zoals China, Brazilië, India en Rusland. Ze investeren daar in Marketing en Sales om te kunnen profiteren van de explosieve groei van de economie. China is in het bijzonder interessant omdat dit land zich heeft ontwikkeld tot productieland bij uitstek. Er worden enorme slagen gemaakt in de ontwikkeling en productie van massaproducten, tevens om de onverzadigbare honger naar nieuwe producten van de eigen bevolking te voeden. Om tegemoet te komen aan de groeiende vraag vanuit de steeds welvarender Chinese bevolking, wil en moet China stevig investeren in productiviteitsverbetering van allerhande processen. Daar kunnen Nederlandse OEM-ers van profiteren. Spelen ze hier onvoldoende op in, dan zullen Chinese bedrijven deze behoefte ongetwijfeld zelf gaan invullen. Met het aldaar beschikbare kapitaal en de denkkraft kunnen hierdoor krachtige mondiale spelers ontstaan die vanuit hun thuismarkt de rest van de wereld veroveren. Een ontwikkeling die zich eerder in Japan en Zuid-Korea heeft voorgedaan.

Figuur 14: Succesvolle OEM-er verplicht in opkomende markten met sales actief te zijn (China als lichtend voorbeeld)



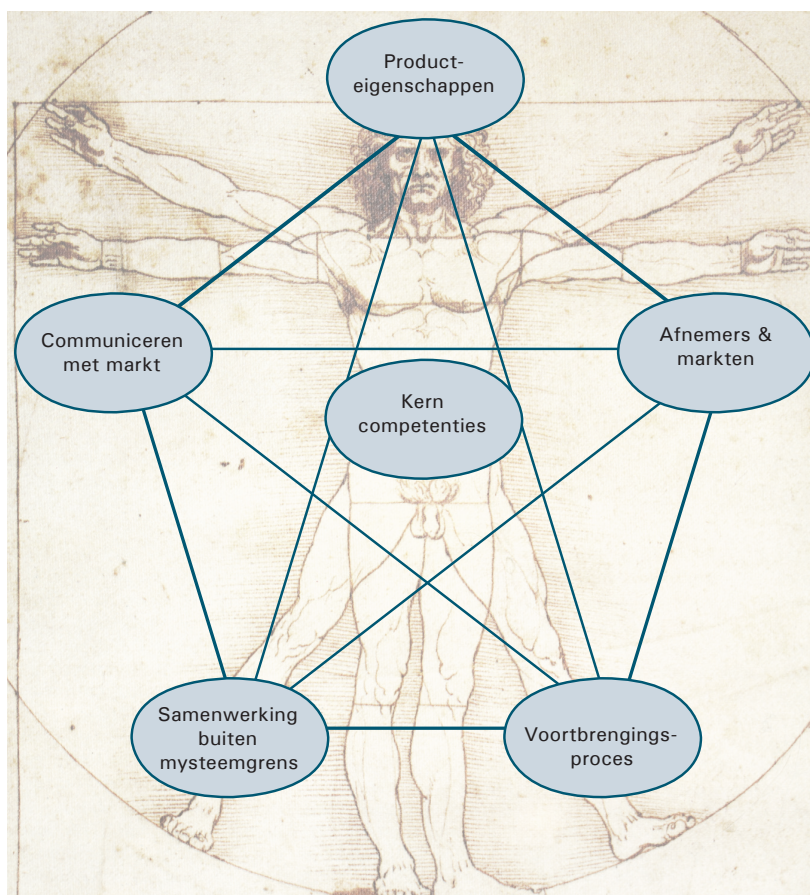
* Japan en Korea zijn anderen voorgegaan

Bron: DBSC Consulting B.V.

De Nederlandse OEM-ers hebben kansen omdat ze goed zijn in de ontwikkeling en productie van machines met beperkte volumes, snel wisselen en grote variëteit. Als die Nederlandse OEM-er niet in China aanwezig is zijn productie te verhogen en niet

meedoet met de ontwikkeling van equipment, dan kan hij erop wachten dat die Chinese bedrijven uiteindelijk naar West-Europa komen. In figuur 14 staat in beeld gebracht wat de kansen en bedreigingen van China zijn.

Figuur 15: Beste productinnovatie vereist aanpassing van het businessmodel OEM'er



Vernieuwen op topniveau

- Businessmodel funderen op continue vernieuwing
- **Vernieuwing nodig op alle vlakken**
- Resultaat is innovatief samenwerkingsmodel met hoge vernieuwingsgraad
- Door belang menselijke interactie nauwelijks te kopiëren: blijvend onderscheidend!

Bron: DBSC Consulting B.V.

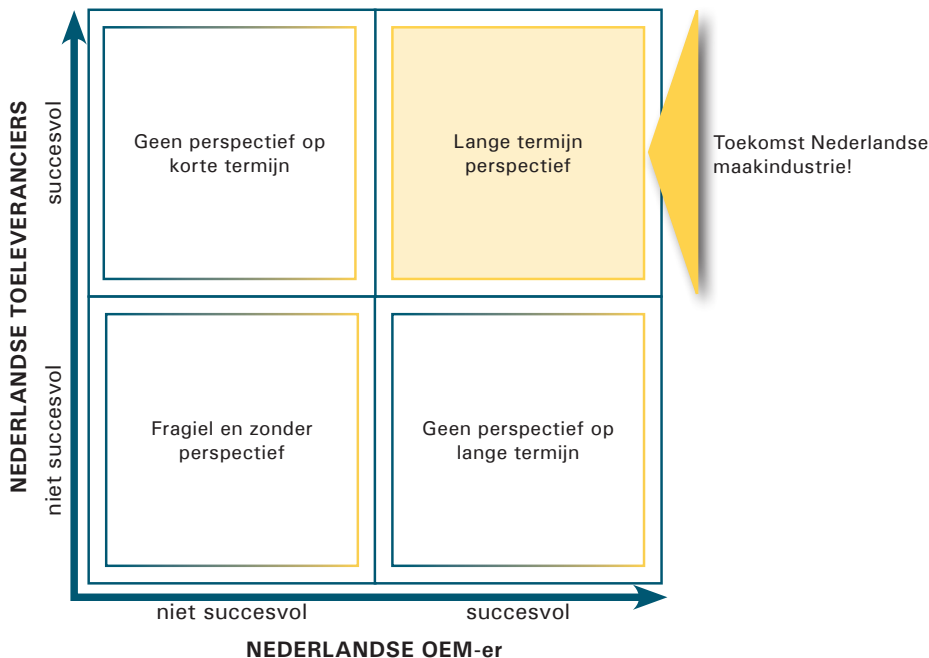
Op basis van het bovenstaande ligt het voor de hand dat de sterke groei van de mondiale welvaart zal leiden tot het ontstaan van nieuwe concurrenten op de markten waarin Nederlandse OEM-ers actief zijn. Deze Nederlandse OEM-ers kunnen dan ook niet anders dan hun investeringsbudget vol inzetten op enerzijds de ontwikkeling van nieuwe verkoopmarkten, anderzijds op de vernieuwing van hun productaanbod. Hun concurrentiepositie wordt bepaald door de mate waarin zij erin slagen de meest **vernieuwende** producten te leveren. En daarvoor een businessmodel te ontwikkelen dat daarbij past.

Dat is ook in lijn met de eerdere constatering dat de Nederlandse OEM-ers en Nederlandse toeleveranciers niet meer kunnen concurreren op kostprijs met partijen uit het Verre Oosten. Vernieuwing is ook noodzakelijk, omdat de goedkopere concurrenten slagen maken op gebied van kwaliteit, functionaliteit en betrouwbaarheid. Om die partijen voor te blijven moet de Nederlandse OEM-er streven naar continue vernieuwing. De beste zijn én blijven. De OEM-er die niet de beste wil zijn, krijgt zeker een probleem. Door onvoldoende ambitie zal deze het steeds moeilijker in de mondiale concurrentieslag en op termijn verdwijnen of worden overgenomen door een sterkere concurrent. Vandaar dat inzetten op productinnovatie noodzakelijk is.

Het gaat overigens niet alleen om het vernieuwen van de producteigenschappen, maar ook om het vernieuwen van de manier waarop de OEM-er met zijn markt communiceert, de wijze waarop markten en afnemers worden bediend, hoe zijn voortbrengingsproces en de manier waarop de OEM-er de samenwerking buiten zijn eigen systeemgrens organiseert. Door systematisch vernieuwingen en verbeteringen aan te sturen, worden kerncompetenties bij medewerkers gestimuleerd en versterkt. Een succesvolle samenwerking binnen en buiten het bedrijf berust op menselijke interactie en competenties en is daarmee zeer moeilijk te kopiëren (figuur 15).

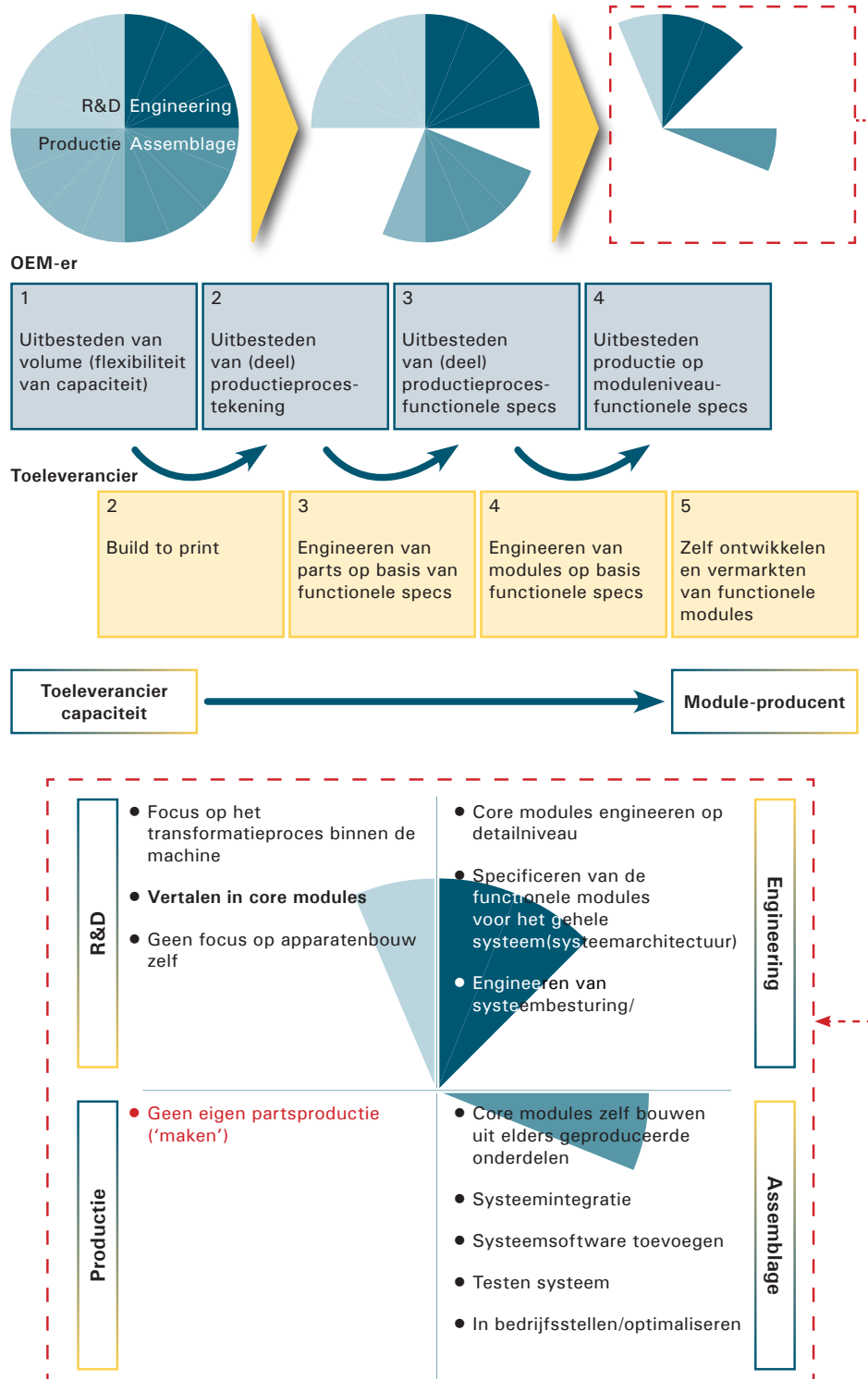
Een minstens zo'n belangrijke constatering is dat succesvolle toeleveranciers niet kunnen bestaan zonder succesvolle OEM-ers als klant (figuur 16). De wederzijdse afhankelijkheid wordt daardoor groter. Omgekeerd realiseren succesvolle OEM-ers zich inmiddels ook dat zij uitermate afhankelijk zijn van een sterk regionaal partner-netwerk. Toeleveranciers en uitbesteders willen én moeten elkaar ook blijven stimuleren. Een gezonde toekomst van de Nederlandse maakindustrie kan alleen als beide partijen beter worden. Niet alleen de toeleveranciers, maar ook de OEM-ers zelf.

Figuur 16: Succesvolle toeleveranciers vereisen succesvolle OEM-ers, maar succesvolle OEM-ers realiseren zich inmiddels ook het belang van een sterk regionaal partner-netwerk



Bron: DBSC Consulting B.V.

Figuur 17: OEM-ers maken ontwikkeling door in uitbesteding

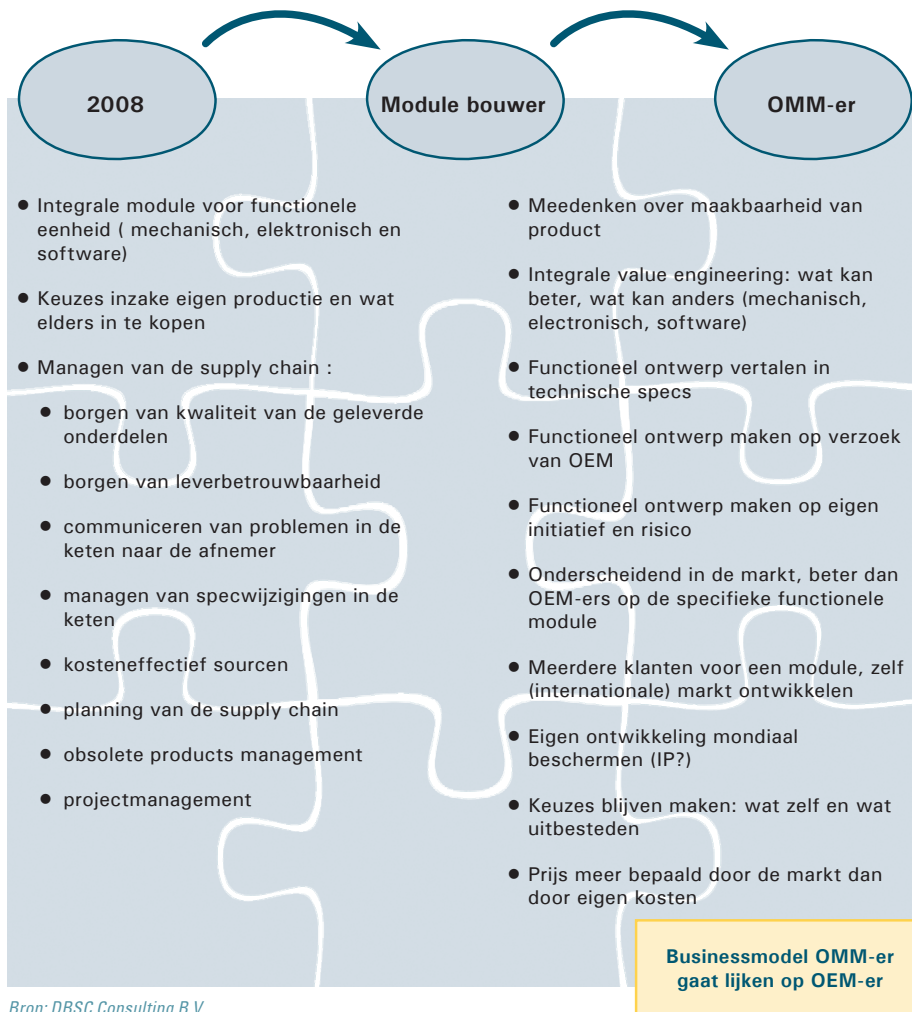


Bron: DBSC Consulting B.V.

Nieuw: de OMM-er

In figuur 17 staat een analyse van de ontwikkeling die toeleveranciers en uitbesteders doormaken. Hierin komt ook heel sterk de groei van de wederzijdse afhankelijkheid tot uitdrukking. Links in de figuur is de traditionele situatie, en rechts de situatie waar de samenwerking naar toe groeit, waarbij steeds meer activiteiten worden uitbesteed. De onderzoekers roepen op dat alle OEM-ers opschuiven naar rechts om de noodzakelijke vernieuwing te kunnen doormaken. Dat kan overigens alleen als de toeleveranciers meegroeien, hierin geholpen door toekomstgerichte OEM-ers.

Figuur 18: Van toeleverancier naar Modulebouwer naar Original Module Manufacturer



De eerste stap die de OEM-er maakt, is dat hij productieactiviteiten gaat uitbesteden. Eerst op basis van volume, daarna worden delen van productie uitbesteed omdat de uitbesteder daar niet meer in investeert. In dit stadium wordt van de toeleverancier verwacht dat hij "build to print" (op basis van producttekeningen en productieschrijvingen) kan produceren.

Vervolgens gaat de OEM-er delen van zijn productie uitbesteden op basis van functionele specificaties. Eerst alleen maar enkelvoudige onderdelen, daarna samenstellingen, maar later ook modules. De toeleveranciers moeten dan wel in staat zijn om op basis van functionele specificaties een component en daarna ook een module te kunnen engineeren. Hier liggen uitdagende kansen voor toeleveranciers. Zij die in staat zijn om hoogwaardige engineeringcapaciteit in te brengen, geven de OEM-er kans zich te focussen op zijn eigen kernontwikkeling en daarmee de succesvolle toekomst van OEM-er en toeleveranciers.

De meest gewenste situatie is dat de OEM-er een substantieel deel van zijn R&D uitbesteedt aan technologiepartners of kennisinstellingen. Binnen de R&D concentreren zij zich op het transformatieproces binnen de machine. Denk bij transformatieprocessen aan het etsen van verbindingen op nanoniveau, het analyseren van een monster, het bakken van brood en het aanbrengen van een chemisch zinkoxide laagje. Het gaat om dat specifieke proces waaraan de OEM-er zijn bestaansrecht ontleent. Dat transformatieproces vertalen ze in één of meerder core-modules waarmee zij zich in de markt kunnen onderscheiden. De hoogwaardige R&D binnen een OEM-er kent dus geen focus meer op de algemene machinebouw, maar is gericht op de kritische module, hoewel ze nog wel de kennis van de complete machine moeten hebben om voor de systeemintegratie te zorgen.

Qua engineering moeten de OEM-ers voornamelijk aan de slag gaan met die transformatiemodules die voor hun kernproces zorgen en die tot op detailniveau uit engineeren. Voor de overige, non core modules die in het systeem zitten, hoeven ze alleen de functionele specificaties op te geven, zodat die buiten de deur kunnen worden ontwikkeld of ingekocht. Tevens moeten de engineers de specialisten zijn voor de systeembesturing en software die nodig zijn om alle modules, zelfgemaakt en ingekocht, goed met elkaar te kunnen laten functioneren. Kortom, succesvolle OEM-ers zijn vooral goed in het regisseren van het innovatieproces.

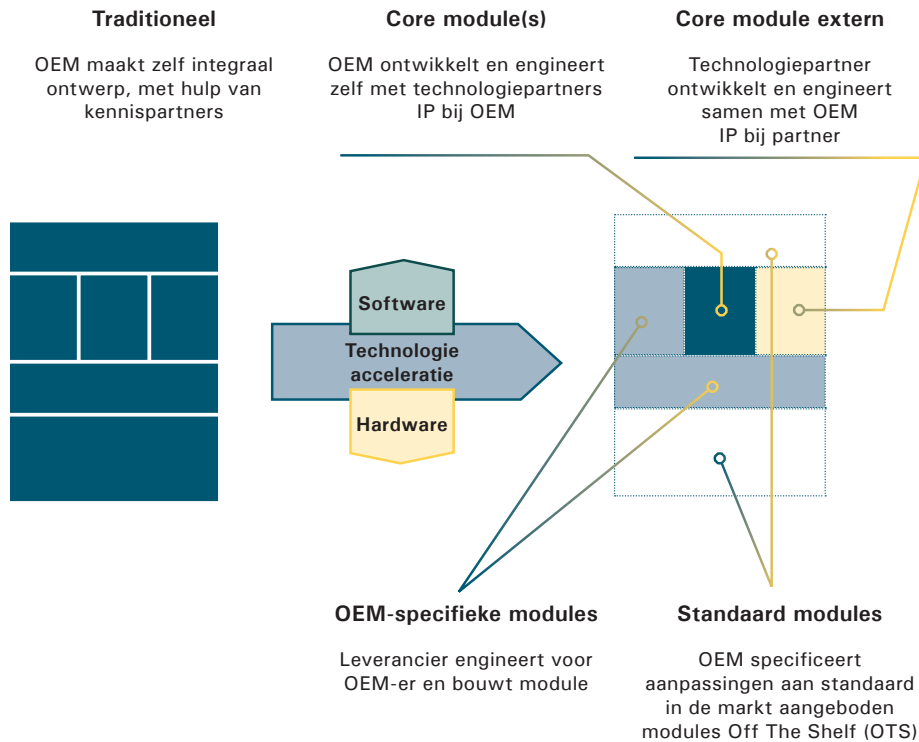
Op gebied van assemblage zal de succesvolle OEM-er de systeemintegratie in eigen hand houden. Daar hoort ook bij dat ze zelf de systeemsoftware moeten toevoegen. Software blijkt vaak klantspecifiek en bepaalt uiteindelijk hoe het apparaat werkt. En dat kan voor de ene klant anders zijn dan voor de andere. Tot slot hoort het eindtesten, de inbedrijfstelling en het optimaliseren van het complete systeem ook thuis bij de moderne OEM-er.

De laatste stap die de toeleveranciers dan nog wel zouden moeten maken, is dat zij de modules niet alleen moeten engineeren op basis van een concrete vraag van een klant, maar dat zij die module verder ontwikkelen en verbeteren. Dan krijgen zij de kans (maar is er ook de noodzaak) die module niet voor één opdrachtgever aan te bieden, maar breder in de markt weg te zetten en daarvoor ook de marketing en sales te gaan doen. Zo ontwikkelt de toeleverancier zich naar een producent van een eigen module; de OMM-er, Original Module Manufacturer. In figuur 18 staat de route die een toeleverancier kan volgen om zich als OMM-er in de markt te kunnen gaan positioneren. Opvallend is dat het businessmodel van een OMM-er sterk gaat lijken op dat van een OEM-er.

In figuur 19 is nog eens inzichtelijk gemaakt wat er bij de moderne equipmentbouw gaat veranderen. Links staat de traditionele algemene machinebouw, waarbij elke machine compleet als integrale eenheid wordt ontwikkeld. Rechts wordt de situatie geschetst waarbij ontwikkeld wordt op basis van building blocks. Ondertussen hecht de OEM-er meer belang aan software en gaat de hardware tot randvoorwaarde behoren.

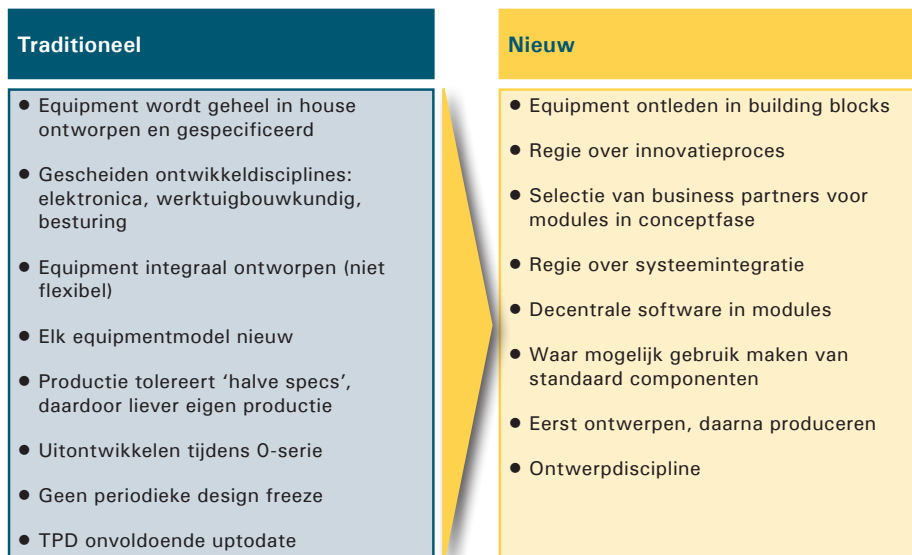
In figuur 20 staan de belangrijkste verschillen opgesomd tussen een traditionele en moderne OEM-er over de manier waarop zij hun innovatieproces invullen.

Figuur 19: Succesvolle OEM-er focust zijn productinnovatie op transformatieproces



Bron: DBSC Consulting B.V.

Figuur 20: Innovatiemethodiek succesvolle OEM-ers moet om



Bron: DBSC Consulting B.V.

De verschuiving naar building blocks is belangrijker dan ooit, omdat het hele vernieuwingsproces nu écht in de hoogste versnelling moet worden gezet. Modulebouw stimuleert handig en efficiënt hergebruik van kennis en zorgt ervoor dat innovatie inderdaad in een hogere versnelling kan komen. Zeker nu het aanbod aan goede R&D engineers schaars is en Nederlandse OEM-ers hun positie in de snel groeiende wereldmarkt moeten pakken.

Uit het onderzoek blijkt dat van de 25 gesproken OEM-ers een slechts enkelen deze omslag al hebben ingevuld. Een aantal is er mee bezig, maar loopt tegen de beperking aan dat het netwerk van hun toeleveranciers nog niet in staat is de activiteiten die ze willen overdragen, over te nemen. Daarentegen zijn er ook OEM-ers die nog aan de omslag moeten beginnen. Ook zij zullen de handschoen op moeten pakken.

Hoofdstuk 5: Reageren

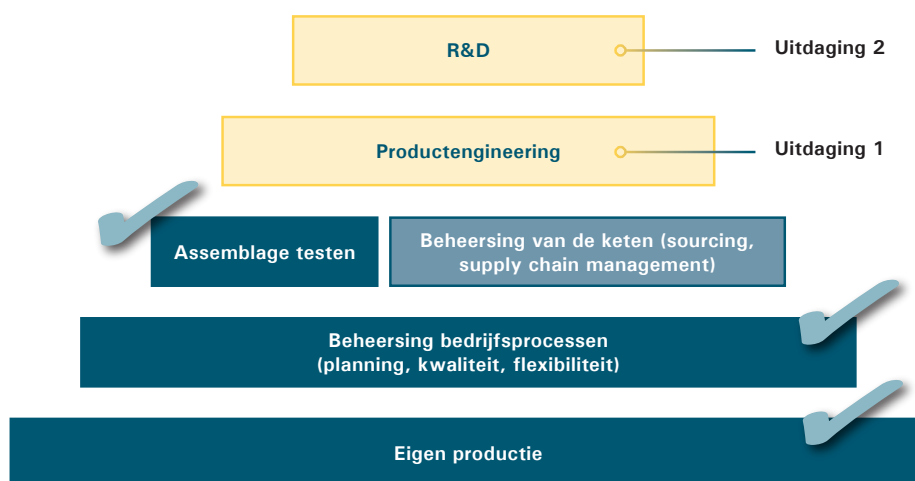
Aanbevelingen voor toeleveranciers

Afhankelijk van de richting waarin een toeleverancier zich wil specialiseren (OMM of best cost) volgen de volgende aanbeveling.

De route naar Original Module Manufacturer

Voor de toeleverancier die zich verder wil ontwikkelen op het pad van de OMM-er geeft figuur 21 aan wat er bij hem moet veranderen om tot dat nieuwe businessmodel te komen. De belangrijkste twee uitdagingen zitten in het sterker maken van productengineering en R&D enerzijds, en het beheersen van de eigen supply chain anderzijds. Toeleveranciers hebben nu de engineering vooral afgestemd op de productie (engineering for production). Dat is prima geregeld, maar de OEM-er heeft daarnaast behoefte aan een toeleverancier die zich proactief in het product van hem interesseert en met verbetervoorstellen komt om beter te kunnen voldoen aan de eisen van de markt. Niet alleen gericht op productietechnische verbeteringen, maar vooral productgericht (functionaliteit en/of kosten). Hij kan uiteindelijk "eigenaar" worden van een module en het pad van de OMM-er inslaan.

Figuur 21: Op sterk fundament 'innovatiecompetenties' bouwen



Bron: DBSC Consulting B.V.

De gretigheid en ambitie van deze toeleveranciers moeten dan wel omhoog. Zij hebben de afgelopen 2 tot 3 jaar enorm vol gezeten en onvoldoende aan de deur van de OEM-er geklopt met de vraag om dit "extra" werk erbij te kunnen doen. Daardoor is er onvoldoende aandacht geweest voor vernieuwing.

Overigens moet de OEM-er daar dan ook wel de ruimte voor geven en meer informatie over de markt en zijn organisatie durven te delen. Hun ontwikkelafdelingen, die traditioneel gescheiden zijn naar ontwerpdiscipline (mechanisch, elektro, software), moeten integraal en modulegewijs leren ontwikkelen. Ook met externe ontwikkelaars!

De 'Best Cost' Toeleverancier

De toeleverancier die zich verder wil ontwikkelen op het pad van "best costs" heeft de opdracht om te vernieuwen met als doel behoud of uitbouwen van de kostenvoordelen (figuur 22). Meer concreet komt dat neer op investeren in productiviteitsverhoging: nieuwe, snellere, flexibele machines. Ook ziet de OEM-er graag dat hij zijn kostenmethodieken op een hoger niveau toepast. Denk daarbij aan lean, six sigma etc. Tot slot is het belangrijk dat er binnen het bedrijf een ondubbelzinnige cultuur is gericht op continu verbeteren.

Figuur 22: Best Cost partij moet vernieuwen voor behoud kostenvoordelen

Innovatie/ontwikkeling	Manufacturing
<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in productiviteitsverhoging: nieuwe, snellere, flexibele machines • Cultuur van continue verbetering • Toepassen kostenmethodieken: 'lean', 6 Sigma, etc 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhogen van machinebezetting: 24 x 7 • Reductie omsteltijden • Reductie arbeidscomponent • Verhogen volumeflexibiliteit • Verhogen mix-flexibiliteit: series van 1 • Verhogen leversnelheid • Koppelen IT-systemen in de keten: <ul style="list-style-type: none"> – CAD/CAM tekeningen direct naar productie – Koppeling planningen, forecasts • Verlagen werkkapitaal: voorraadreductie • Verlagen overhead: keep it simple • Bewust afwegen van uitbesteden (te) laagwaardig werk naar Best (better) cost locatie in C/O-Europa
<p>Best Cost-partij haalt voordelen uit nabijheid van klanten: OEM-er en eindafnemers vrijwel uitsluitend in (West) Europa</p>	

Bron: DBSC Consulting B.V.

Op gebied van de productie zelf moet er alles aan gedaan worden om de factor arbeid naar beneden te krijgen, omsteltijden te reduceren en de machinebezetting te verhogen (24 x 7). Volumeflexibiliteit (seriegrootte 1) en leversnelheden moeten omhoog. Ook moet deze toeleverancier goed zijn in het koppelen van zijn IT-systemen; niet alleen zijn eigen productie aan administratie, maar ook aansluiting vinden op de IT-systemen van zijn klanten en zijn leveranciers. Werkkapitaal en voorraden moeten omlaag. Daarnaast is het belangrijk dat de best cost toeleverancier bewust afweegt wat hij zelf uitbesteedt; (te) laagwaardig werk naar best (better) cost locatie in Centraal- en/of Oost-Europa.

Belangrijk is verder dat de overhead laag blijft. Keep it simple. In deze situatie is het dan niet aan te raden om veel kennis in huis te halen op gebied van productontwikkeling. Hooguit engineering for production.

Tot slot is het goed dat deze toeleveranciers zich realiseren dat zij het moeten hebben van regionale toelevering. Hun voordeel bestaat eruit dat klanten dichtbij zitten en dat voordeel moeten ze maximaal benutten. Om die positie te behouden moet je wel 100 procent kwaliteit leveren.

Strategische agenda voor ambitieuze toeleveranciers

1. Ontwikkel & koester een cultuur van ambitie, gretigheid en lerend vermogen met betrekking tot innovatie.
2. Zet in op winnende OEM-ers, die:
 - mondiaal investeren in sales en marketing
 - sterk willen vernieuwen samen met business partners
 - bereid zijn in dit proces te ondersteunen
3. Bouw op stevig eigen fundament: best cost productieapparaat voor key-onderdelen
4. Zorg ervoor dat eenvoudige onderdelenproductie en non-core onderdelen in lagelonenlanden ("best cost") worden ingekocht.
5. Best cost: bouw kennis op van productietechnologie en maakbaarheid.
6. OMM-er: investeer in productengineering; verbeter functionaliteit van part/module samen met OEM-er en in design for manufacturing voor goede kostenpositie.
7. OMM-er: investeer in marketing and sales om modules internationaal te vermarkten
8. bepaal ambitie en zet koers uit! Snelle start betekent eerder succes!

Beide latten moeten omhoog

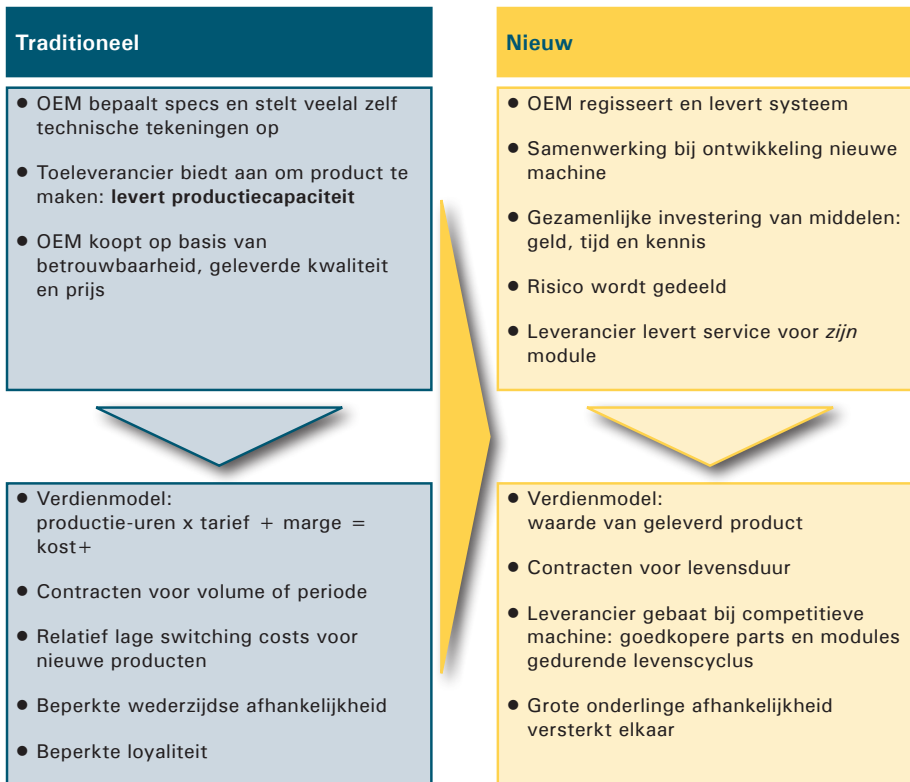
Het komt er op aan dat toeleverancier en OEM-ers elkaar steeds weer opnieuw stimuleren tot een verbetering. Als de toeleverancier sterk genoeg is om de vraag van de OEM-er goed in te kunnen vullen, dan moet de OEM-er zich op hem kunnen afzetten om opnieuw een stap omhoog te maken. De hogere eisen die hij daardoor gaat stellen aan de toeleverancier moet de toeleverancier opnieuw stimuleren beter en completer te worden. Zo wordt de wederzijdse afhankelijkheid omgezet in een innovatieversnelling waarbij beide partijen zich steeds op elkaar kunnen afzetten om hogerop te komen. De toeleverancier wordt een volwaardige businesspartner.

Een OEM-er die zijn innovatieproces zo heeft georganiseerd, zal ook zijn businessmodel moeten aanpassen. Het verschuiven van risico naar de toeleverancier betekent ook een andere manier waarop de inspanning wordt beloond en met elkaar wordt samengewerkt. Doel is dat toeleveranciers en OEM-er elkaar dusdanig versterken dat sprake is van een grote wederzijdse afhankelijkheid. Dan kan er ook beter gesproken worden van businesspartners dan van toeleveranciers. Dit vereist een behoorlijke omslag in denken en doen van OEM-ers en van toeleveranciers.

Samenwerking gaat verder dan het inkopen of afleveren van goederen. Toeleveranciers en uitbesteders worden businesspartners die gaan voor het zelfde doel: de internationale groeiemarkt! Toeleveranciers zitten van begin af aan in het businessmodel van de OEM-er. Om helder te maken wat er precies gaat veranderen staat in figuur 23 de traditionele manier van toeleveren en uitbesteden nog eens afgezet tegen de nieuwe manier waarop de toeleverancier een businesspartner wordt van de OEM-er.

Kijkend naar de verdienmodellen valt op dat het in de traditionele situatie vooral gaat om "kostprijs plus"-achtige afrekenmodellen. Contracten zijn veelal kort en hebben betrekking op volumes of periodes. En omdat het gaat om build to print opdrachten zijn de switching costs voor nieuwe producten laag. De wederzijdse afhankelijkheid is relatief laag en de loyaliteit hangt sterk af van de menselijke relatie omdat er niet écht een collectieve ambitie is.

Figuur 23: Andere rolverdeling vraagt om nieuw businessmodel voor OEM'er en toeleverancier



Bron: DBSC Consulting B.V.

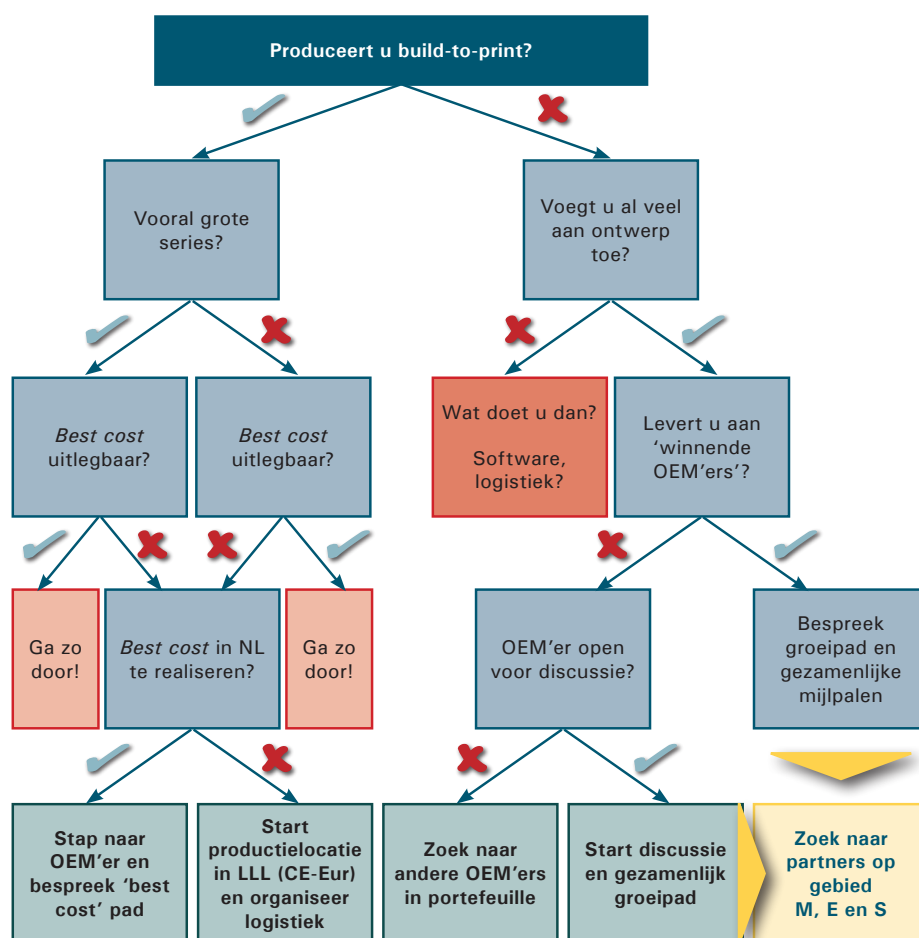
Belangrijk kenmerk van businesspartners is dat zowel toeleverancier als OEM'er gezamenlijk investeren. Niet alleen in geld, maar ook in tijd en kennis. Dat betekent – bijna vanzelfsprekend – dat risico's worden gedeeld. Verdienmodellen zijn niet langer gebaseerd op "kostprijs plus", maar op basis van waarde van het geleverde product. Contracten worden over de complete levensduur van de equipment of module afgesloten en de samenwerking is gericht op de lange termijn. Dat heeft als voordeel dat beide partijen langdurig met elkaar zijn verbonden voor de levensduur van het product. En de toeleverancier ervaart aan den lijve dat hij ook gebaat is bij een competitieve machine, dus zal hij via value engineering extra zijn best doen onderdelen en modules tegen de beste kosten te produceren. Deze manier van samenwerken vergroot de onderlinge afhankelijkheid waarbij beide partijen elkaar versterken. Beide latten moet omhoog!

Hoofdtuk 6: Bijlagen

Bijlage 1: Aan de slag!

Aan de hand van een belisboom kunt u direct actie ondernemen.

Figuur 24: Beslisboom (indicatief)



Bron: DBSC Consulting B.V.

Biilage 2: De 10 platmakers

De wereld is plat...de 10 platmakers nader togelicht

De 3 belangrijkste factoren: randvoorwaarden voor de onderstaande 7

Val van de Muur

- Na 1989 werd de politieke splitsing van de wereld opgeheven

Netscape (www)

- Door browsers iedereen op internet: 'de wereld is verbonden'

Workflow software

- Computers communiceren zonder menselijke tussenkomst

De 7 consequenties van de gecreëerde mogelijkheden

Open Sourcing

- 'Communities' werken – ook gratis – samen aan productcreatie (online)

Outsourcing

- Serviceactiviteiten afsplitsen en elders onderbrengen (m.n. in lagelonenlanden)

Offshoring

- Productieactiviteiten afsplitsen en onderbrengen in lagelonenlanden

Supply chaining

- Stroomlijnen van de gehele supply chain door technologie (lean)

In sourcing

- Serviceverleners die meer non-core activiteiten overnemen

In-forming

- 'Iedereen' heeft toegang tot 'alle informatie' via internet (Google)

'Steroiden'

- De versnellers: mobiele apparatuur, VoIP, PDA's, etc

Bron: T. Friedman, *The World is Flat*

DANKBETUIGINGEN

NEVAT wil de volgende bedrijven van harte bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek. Door hun openheid en visie zijn we in staat gesteld deze rapportage op te stellen.

- ASM International
- ASML
- Convenience Food Systems (CFS)
- DAF Trucks / Paccar
- FEI Company
- Geesink Norba
- GustoMSC (SBM Offshore)
- Hauzer Technocoatings
- Heerema Fabrication
- IHC Holland Merwede
- Lely Industries
- Neopost Technologies
- Nijhuis Pompen
- OTB Solar
- PANalytical
- Paques
- Philips Medical Systems
- Rademaker
- Singulus
- Stork Prints
- Thales
- VDL Bus & Coach
- Vanderlande Industries
- Wärtsilä Propulsion
- WES

Daarnaast danken we de volgende collega's voor hun kritische blik, inhoudelijke bijdrage en behulpzaamheid in alle aspecten van de totstandkoming van dit rapport:

- David Kemps (ABN AMRO)
- Claire Bos (ABN AMRO)
- Jarrod Leeds (ABN AMRO)

COLOFON

Dit onafhankelijk rapport is opgesteld in opdracht van NEVAT (Nederlandse Vereniging Algemene Toelevering) en uitgevoerd door DBSC Consulting (www.dbsc.nl).

Prijs 199 euro

Meer informatie

NEVAT
Postbus 190
2700 AD Zoetermeer

079-3531300

www.nevat.nl

Distributie

NEVAT, Zoetermeer tel 079-3531300

ABN AMRO Sector Advisory, tel 020-3440288.

Contactpersonen: Netty Vermeulen (nve@fme.nl) en
 Claire Bos (claire.bos@nl.abnamro.com)

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door NEVAT en ABN AMRO Sector Research vergaarde informatie, die op zorgvuldige wijze is verwerkt. Noch NEVAT en ABN AMRO, noch functionarissen van de bedrijven kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventuele aanwezige onjuistheden.

© Oktober 2008

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is verkregen van NEVAT of ABN AMRO Bank N.V.