

# Toeleveren in de toekomst

Vraag&Aanbod ( 6 okt. 2011)

De wereld om ons heen verandert. Hoe moet je als toeleverancier hierop inspelen? Konden we maar in de toekomst kijken. Stel je voor, we hebben twee toeleverende bedrijven A en B. Beide bedrijven zijn met 25 medewerkers even groot en verkeren ook verder in vergelijkbare uitgangsposities. Zo zijn bij beide bedrijven 5 medewerkers hoogopgeleid, zij bezitten een hbo of academisch diploma.

Dan gaan we met neutrino's in de tijd reizen en we komen aan in 2020. We arriveren bij bedrijf A. Er is volop ruimte om te parkeren. Het gebouw ziet er wat verouderd uit. De directeur begroet ons. Hij klaagt niet. Na moeilijke jaren en een reorganisatie schrijft hij weer zwarte cijfers. Hij heeft van tien medewerkers afscheid moeten nemen door automatisering en minder werk door concurrentie uit nieuwe landen. Zo heeft hij een belangrijke klant verloren aan een concurrent uit Brazilië. De vijf hoogopgeleiden zijn nog in dienst, maar 10 MBO-ers hebben elders werk moeten vinden.

Dan gaan we naar bedrijf B, met in 2011 nog eenzelfde uitgangspositie. We moeten even zoeken naar een parkeerplaats, het is er druk. Het gebouw ziet er goed onderhouden uit. De directeur begroet ons lachend. Het gaat goed met deze toeleverancier B. Ze zijn zelfs gegroeid naar 35 medewerkers, waarvan 15 op MBO-niveau en 20 hoogopgeleid. We rekenen even na; in 2011 waren er toch 20 medewerkers op MBO-niveau, nu dus 5 minder. Waar zijn zij gebleven? "Nog steeds in dienst," antwoordt de directeur, "maar vijf MBO-medewerkers zijn in de avonden gaan studeren en bezitten nu een HBO-diploma. Verder heb ik nog 10 hoogopgeleiden aangenomen, waarvan 7 academici. Zo heb ik twee afgestudeerden van de TU Delft in de vliegtuigbouw. Niet dat we vliegtuigen bouwen, maar omdat deze ingenieurs alles weten over lichtgewicht construeren met nieuwe materialen. Wij produceerden acht jaar geleden metalen onderdelen voor de bagageafhandelingssystemen van VanDerLande. Hun klanten, de luchthavens, zagen dat nieuwe vliegtuigen 30% minder energie verbruikten. Wat

vliegtuigen kunnen moeten luchthavens ook kunnen. Zo werd de eis aan VanDerLande 30% energiebesparing. Wij helpen VanDerLande dit te realiseren. Voorheen waren alle onderdelen van staal. Wij zijn onderdelen gaan herontwerpen. Een eenvoudiger ontwerp, waarbij volop gebruik wordt gemaakt van composieten. Een forse besparing in gewicht betekent minder energie. Dat ontwerpen van onderdelen doen we inmiddels voor veel klanten."

"Is dit een ingenieursbureau geworden?" vraag ik. "Daar lijkt het wel op," antwoordt de directeur, "maar dat zijn we niet. Wij produceren nog steeds onderdelen, en daarin zit onze kracht. Wij produceren *en* ontwerpen. Wij weten beter dan de OEM'ers wat met materialen mogelijk is en wat onze machines kunnen. Wij doen ook onderzoek naar materiaalgedrag. Dat doen wij niet alleen, maar met een achttal andere MKB-ondernemingen. Wij nemen deel aan een onderzoeksinstituut dat is gevestigd op de campus van de TU Eindhoven. Daar verrichten docenten van twee HBO-opleidingen met studenten onderzoek naar materiaalgedrag. Dat is voor hen en voor ons zeer leerzaam. Dit onderzoek is voor ons betaalbaar doordat we de kosten te delen. Daarbij subsidieert de overheid. Wij leren daar veel van en dat geeft ons een voorsprong in kennis op onze concurrenten. Je ziet, wij concurreren op basis van kunde *en* kennis en dat legt ons geen windeieren."

Ik informeer nog naar hoe het zit met de buitenlandse concurrentie. "Voorheen leverden wij aan bedrijven in de buurt, nu hebben wij veel buitenlandse klanten." Dan wil ik nog weten hoe deze toeleverancier tot deze strategie is gekomen. Hij antwoordt: "Visiedocumenten van de Rabobank '*Beter en sneller innoveren*' en '*Duurzame inrichting van de maakindustrie*'.

zetten mij in 2011 aan het denken over hoe we meer waarde kunnen toevoegen. Dat doen wij met nieuwe kennis eerder toepassen dan waartoe onze concurrenten in staat zijn." Dan zijn mijn neutrino's op en moet ik terug in de tijd, naar 2011, nog juist op tijd voor de Nevat T&U manifestatie.

Leo Haffmans