

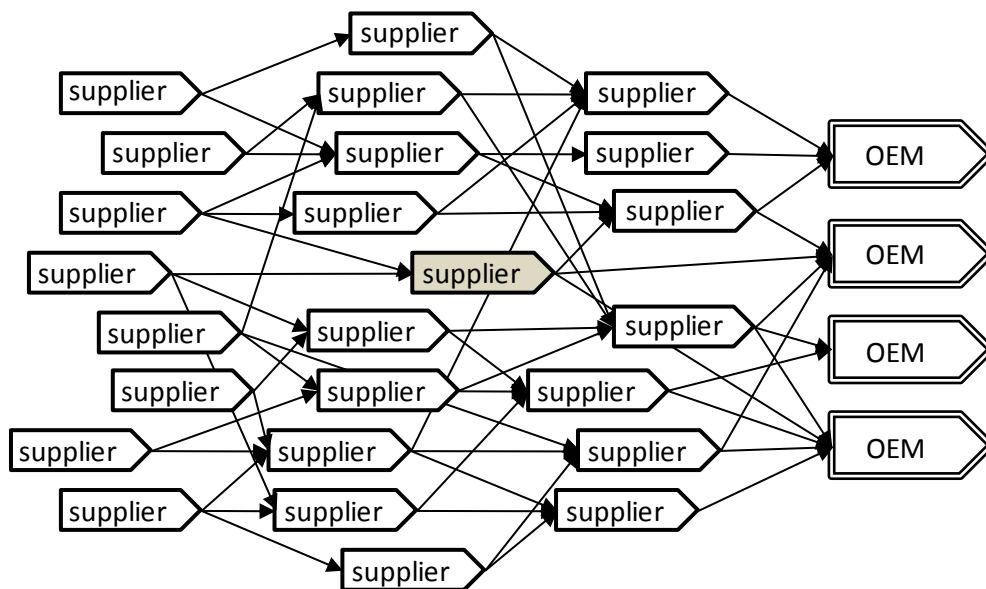
Toeleveren in een globaliserende wereld Vraag&Aanbod (13 jan. 2011)

De wereld om ons heen verandert. Handelsbarrières worden weggenomen, transport en communicatie gaan steeds gemakkelijker. Concurrenten uit lagelonenlanden komen als het ware steeds dichterbij. Hoe kunt u als toeleverancier in de maakindustrie in een land met hoge lonen en hoge lasten op den duur overleven? In dit artikel wordt hierop een antwoord gegeven.

De producenten van eindproducten ontwikkelen en vermarkten producten, waarbij zij de productie van onderdelen voor een belangrijk deel uitbesteden aan toeleveranciers. Deze OEM'ers worden daarom wel 'kop-staart' bedrijven genoemd. Voor de ontwikkeling van nieuwe producten investeren de OEM'ers 3 tot 7 procent van hun omzet in R&D. Ook besteden zij een fors deel van hun omzet aan verkoop en marketing, hetgeen naamsbekendheid oplevert. Bekende OEM'ers als Philips, ASML en Daf worden gezien als de 'trekkers' van de maakindustrie.

Bij deze OEM'ers bedraagt het inkoopdeel 60 tot 85 procent van hun omzet. Het inkopen van de onderdelen maakt hier het overgrote deel van uit, inclusief het laten assembleren van de onderdelen tot modules en soms zelfs tot een compleet product. Dit betekent dat in de maakindustrie ruim

tweederde van de industriële activiteiten wordt uitgevoerd door de toeleveranciers. Vaak wordt gezegd dat één arbeidsplaats bij de OEM'er twee arbeidsplaatsen bij toeleveranciers oplevert. Bij grote series, zoals in de auto-industrie, zijn deze toeleveranciers grote bedrijven. Bij kleine series behoren de toeleveranciers tot het midden- en kleinbedrijf. Deze vele mkb-toeleveranciers zijn achter de bekende OEM'ers weinig zichtbaar (Figuur 1). Je kunt hier spreken van een 'gefragmenteerde en verborgen sector'. Toch zijn het deze industriële mkb-bedrijven die het grootste deel van de industriële activiteiten verrichten en daarmee het grootste deel van de toegevoegde waarde leveren en daardoor uitermate belangrijk zijn voor onze economie, *werkgelegenheid en exportwaarde*.



Figuur 1. Een product is het resultaat van veel activiteiten, uitgevoerd door de producent van het eindproduct (Original equipment manufacturer, OEM'er) en veel toeleveranciers (suppliers). Het merendeel van de economische activiteiten wordt uitgevoerd door dit netwerk van toeleveranciers.

Deze industriële mkb-bedrijven worden door de globalisering ernstig bedreigd. Door het wegnemen van handelsbarrières, door betere communicatie (internet) en door verbeteringen in de logistiek (o.a. grote containerschepen, Tweede Maasvlakte, uitdiepen Westerschelde) komen concurrenten uit nieuwe landen met lage lonen en lage lasten als het ware elke dag dichterbij. In deze landen staan inmiddels ook moderne productiemachines. Voor OEM'ers wordt het steeds gemakkelijker om daar de onderdelen tegen lage kosten in te kopen ('global sourcing'). Toeleveranciers hier proberen door efficiënt te produceren met een hoge beheersing van de kwaliteit (voorkomen van verspilling) en een flexibele opstelling hun kosten te reduceren. Maar dat zij de strijd om de laagste prijs, het 'kostenleiderschap', uiteindelijk winnen van hun concurrenten uit lagelonenlanden is niet waarschijnlijk. De kans is groot dat een belangrijk deel van deze belangrijke industriële mkb-sector uit Nederland verdwijnt.

In mijn artikel 'Toeleveren in een veranderende wereld' (Holland Management Review nov/dec 2010) ga ik na of hier voor mkb-toeleveranciers nog toekomst is. Dat blijkt het geval te zijn. Daarvoor moeten deze toeleveranciers wel, naast het reduceren van hun kosten, bijzondere waarde toevoegen. Dit kan door de onderdelen die zij produceren ook te ontwerpen. Zij nemen daarmee R&D-taken van hun OEM'ers over. Daarbij gaat het niet om de kern van het product, maar om alle niet-kernonderdelen. Daarmee verschuift een belangrijk deel van de R&D-activiteiten van de OEM'ers naar de toeleveranciers. Door dit uitbesteden verkrijgen de OEM'ers meer flexibiliteit en de toeleveranciers kunnen bijzondere meerwaarde leveren door het ontwerpen van innovatieve niet-kernonderdelen. Juist doordat de toeleveranciers bekend zijn met de productiemogelijkheden en met de materialen, kunnen zij zich specialiseren in dit ontwerpen van niet-kernonderdelen voor meerdere OEM'ers. Momenteel komt het weinig voor dat mkb-toeleveranciers onderdelen ontwikkelen. Zij investeren minder dan 1% van hun omzet in R&D. Zij nemen niet echt deel aan de 'kenniseconomie'. Deze toeleveranciers vernieuwen wel, maar dat doen zij door het aanschaffen van nieuwe machines of nieuwe materialen. Zij innoveren nog niet zelf. Als zij onderdelen gaan ontwerpen dan

innoveren zij wel zelf. Om dit te kunnen moeten zij wel specifieke competenties opbouwen op de gebieden marketing, techniek en projectmanagement. Competenties zijn een combinatie van kennis, kunde en ervaring. Met deze competenties verkrijgen zij een onmisbare positie in een innovatief netwerk.

OEM'ers kunnen voortaan een belangrijk deel van het innovatief vermogen uit dit netwerk met innovatieve toeleveranciers halen. Deze gespecialiseerde toeleveranciers ontwerpen betere onderdelen tegen een lagere fabricagekostprijs dan waartoe de OEM'ers zelf in staat zijn. Let wel, het gaat hier niet om de kern van het product, maar om alle niet-kerndelen. Zo zal een toeleverancier die bijvoorbeeld een bepaalde ophangconstructie voor een OEM'er ontwerpt, de hiermee verkregen kennis opnieuw kunnen gebruiken voor een vergelijkbare constructie bij een andere OEM'er. Daarmee bouwt de toeleverancier ervaring op. Betere onderdelen met een lagere fabricagekostprijs is het resultaat als toeleveranciers onderdelen, naast produceren, deze ook ontwikkelen. Zo ontstaat een innovatief netwerk van innovatieve OEM'ers met innovatieve toeleveranciers.

Om innovatieve netwerken te realiseren moeten twee obstakels worden overwonnen, te weten:

- OEM'ers moeten de ontwikkeling van de niet-kernonderdelen uitbesteden aan hun toeleveranciers;
- Toeleveranciers moeten de vereiste competenties om onderdelen te ontwikkelen opbouwen.

Indien we aan deze beide voorwaarden voldoen ontstaan er volop mogelijkheden voor de toeleveranciers in de Nederlandse maakindustrie. Zij dragen bij aan het innovatief vermogen van hun OEM'ers. Als daarbij de diffusie van kennis van universiteiten naar de mkb-bedrijven wordt bevorderd ontstaan innovatieve netwerken waarin kennis snel wordt opgepakt en toegepast. Hierbij kunnen hogescholen een nuttige rol vervullen. Aan universiteiten wordt veel hoogwaardige kennis gegenereerd die beschikbaar komt in de vorm van wetenschappelijke publicaties. Grote ondernemingen hebben voldoende academisch opgeleide medewerkers in dienst die in staat zijn deze kennis op te pakken en voor hun doel

toepasbaar te maken en uiteindelijk toe te passen. Kleine bedrijven afzonderlijk zijn hiertoe niet in staat. Maar kleine ondernemingen kunnen wel gezamenlijk een zogenaamde 'studieclub' vormen en daarmee kennis oppakken. Zo'n onderzoekende club kan worden bemand met docenten, studenten en een lector van een hogeschool. Zij pakken de kennis op en maken deze in onderzoeksprojecten toepasbaar. De hieraan deelnemende mkb-bedrijven kunnen deze toepasbaar gemaakte kennis daarna elk afzonderlijk voor hun doel toepassen. Ook hiervan heb ik in het artikel in Holland Management Review nr. 134 een voorbeeld gegeven.

Innovatieve OEM'ers met innovatieve toeleveranciers vormen op deze wijze een innovatief netwerk. OEM'ers met een innovatief netwerk van toeleveranciers kunnen eerder met een beter product op de markt komen dan de OEM'ers zonder deze innovatieve toeleveranciers. Daar waar innovatieve toeleveranciers zijn gevestigd, willen OEM'ers zich vestigen en omgekeerd, daar waar veel OEM'ers zijn gevestigd, willen zich innovatieve toeleveranciers vestigen. Zo ontstaat een zichzelf versterkend cluster van OEM'ers en toeleveranciers, ook wel een 'valley' of 'science park' genoemd. Dit is de manier waarop de industrie in Nederland sneller en beter innoveert en uiteindelijk weer groeit.

Leo Haffmans

Leo Haffmans is zelfstandig adviseur op het gebied van toeleveren en uitbesteden (TenUAdvies@xs4all.nl).