

Staatjes van vernuft

Onderzoek voor de Staalfederatie Nederland

Mei 2009

NYFER
Maliestraat 1
3581 SH UTRECHT
T 030-2364703
F 030-2368345
E nyfer@nyfer.nl
I www.nyfer.nl

Dit onderzoek is uitgevoerd op verzoek van en met financiële steun van de Staalfederatie Nederland. De visies en conclusies weergegeven in dit rapport komen niet noodzakelijkerwijs overeen met die van de opdrachtgever

© auteursrecht NYFER, Utrecht, mei 2009

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Staatjes van vernuft

Ondernemerschap in de metaalverwerkende industrie in
tijden van economische crisis

Leo van der Geest
Max Meijer

Inhoud

Samenvatting en conclusies in hoofdpunten	7
Inleiding	11
1 Economische tegenwind	13
1.1 Metaal hard getroffen door de recessie	13
1.2 Sterker uit de crisis komen	15
1.3 Het belang van een heldere strategie	18
2 Uitdagingen in de metaalverwerkende industrie	19
2.1 Positie in de keten	19
2.2 Internationalisering	21
2.2.1 Lokale markt	27
2.3 Ketenintegratie	27
2.4 Waardecreatie door innovatie	29
2.4.1 Technologische innovatie	30
2.4.2 Investeren in mensen	31
2.4.3 Sociale innovatie	33
2.4.4 Kennis binnenhalen	34
2.4.5 Combineren van product en dienstverlening	35
2.4.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	36
2.5 Conclusie	37
3 Strategische opties	39
3.1 Verschillende sporen	39
3.2 De efficiënte capaciteitsaanbieder	42
3.3 De technologische partner	44
3.4 De superdienstverlener	46
3.5 De strategische partner	48
3.6 Onderscheidend vermogen / kerncompetenties	48
3.7 Conclusie	50
4 Ondernemingsstrategieën in de praktijk	53
4.1 Onderzochte bedrijven	53
4.2 Strategieën van de geselecteerde bedrijven	55
4.2.1 Specialisatie en ontwikkeling tot technologische partner	56

4.2.2	Gemengde strategie	58
4.2.3	Superdienstverlener	59
4.2.4	Operational excellence	60
4.3	Conclusie	61
5	Crisismanagement in de onderzochte bedrijven	63
5.1	AAE Mechatronica	63
5.2	Almi machinefabriek	64
5.3	Kersten Europe	65
5.4	Mevo Precision Technology	66
5.5	Ridderinkhof	67
5.6	Technische Veren Twente	69
5.7	Vostermans Ventilation	70
5.8	Conclusies	71
Bijlage 1.	Kerncijfers voor de metaalverwerkende industrie	73
B1.1	Sectoren en branches	73
B1.2	Aantal bedrijven en spreiding over het land	74
B1.3	Werkgelegenheid	76
B1.4	Productie en omzet	78
B1.5	Import en export	80
B1.6	Bedrijfsresultaten	81
Bijlage 2.	Deelnemende bedrijven aan dit onderzoek	83
B2.1	AAE BV te Helmond	84
B2.2	Almi Machinefabriek te Vriezenveen	85
B2.3	Kersten Europe te Wanssum	85
B2.4	Mevo Precision Technology te Ruurlo	86
B2.5	Ridderinkhof te Hasselt (Ov)	87
B2.6	Technische Veren Twente te Oldenzaal	87
B2.7	Vostermans Ventilation te Venlo	88
B2.8	Prestaties van de geselecteerde bedrijven	89
Literatuur		91

Samenvatting en conclusies in hoofdpunten

- De metaalverwerkende industrie wordt hard geraakt door de economische crisis. Omzetzalingen van 20% of meer zijn geen uitzondering. De marges staan sterk onder druk. Veel kleine en middelgrote toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie zitten met de handen in het haar; zij missen een strategie. Een duidelijke ondernemingsstrategie is in deze tijden belangrijker dan ooit. Zo'n strategie is geen oplossing voor de crisis, maar biedt wel houvast voor het maken van keuzen.
- De ondernemingsstrategie heeft betrekking op de markten waarop de onderneming zich wil richten, de competenties die zij in huis heeft (of wil hebben) en de manier waarop zij haar klanten toegevoegde waarde wil bieden. Een heldere strategie zorgt voor focus in de organisatie, helpt prioriteiten te stellen en biedt handvatten voor investeringsbeslissingen en de toewijzing van mensen en middelen in de organisatie.
- Het ontbreken van een strategie kan in tijden van recessie gemakkelijk tot paniekvoetbal leiden: een vlucht naar voren in onbekende markten, bezuinigingen op kwaliteit en opleidingen, uitstel van innovatieprojecten, schrappen van productiviteitsverhogende investeringen enz. Verstandige ondernemers voeren een ander beleid. Natuurlijk ontkomen ook zij niet aan aanpassingen en kostenbesparingen, maar tegelijkertijd kijken zij verder. Zij grijpen de recessie ook aan als een kans om zich nog sterker te focussen op datgene waar zij goed in zijn. De crisis vergroot de *sense of urgency* om opgewassen te zijn tegen de uitdagingen van morgen.
- Door internationalisering en schaalvergroting wordt de concurrentie in de toeleveringsindustrie steeds scherper. Eindproducenten optimaliseren hun productieketen (ketenintegratie) en kijken wereldwijd waar zij het scherpst kunnen inkopen. Dit leidt tot toenemende import uit lagelonenlanden en een continue opbouw van productiecapaciteit in die landen. Laagwaardige activiteiten zijn in Nederland steeds minder houdbaar. Bedrijven die in de concurrentiestrijd willen overleven, moeten opschuiven naar activiteiten met een hogere toegevoegde waarde.

- De metaalverwerkende industrie heeft in de afgelopen jaren bewezen dat zij daartoe in staat is. In de machine- en apparatenindustrie is de bruto toegevoegde waarde (basisprijzen) sinds 1995 verdubbeld, de metaalproductensector is met 50% gegroeid en de transportmiddelenindustrie met 60%. Berichten in de media dat industriële activiteiten uit Nederland zouden verdwijnen, zijn door de feiten achterhaald. Een enquête in 2006 onder bedrijven in de maakindustrie wees uit dat het overgrote deel goede kansen ziet om in Nederland te produceren en ook van plan is dat te blijven doen.
- Successen uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. De metaalverwerkende industrie zal zich continu moeten vernieuwen om haar plaats op de wereldmarkt te behouden. Alleen bedrijven die hun klanten steeds weer weten te verrassen met extra toegevoegde waarde, hebben toekomst.
- Toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie kunnen verschillende wegen bewandelen om hun klanten meer toegevoegde waarde te bieden. Zij kunnen zich toeleveren op het zo efficiënt en goedkoop mogelijk produceren van bepaalde onderdelen of het uitvoeren van bepaalde bewerkingen. Zij kunnen hun klanten ook meerwaarde bieden door uit te groeien tot technologische partner of dienstverlener op andere onderdelen van het productieproces. Zij kunnen als strategische partners zelfs hele delen van de productieketen van hun klanten overnemen. Zulke keuzes hebben vergaande gevolgen voor de toeleverancier: zij zijn van grote invloed op de bedrijfsvoering, de investeringen in productiemiddelen, kennis en competenties en zelfs op de cultuur en organisatie binnen de onderneming.
- Welke keuze een toeleverancier ook maakt, het hele *business model* moet daarop worden ingericht en de benodigde competenties moeten worden ontwikkeld en uitgebouwd. Succesvolle ondernemingen zijn zich zeer bewust van hun kerncompetenties en zijn voortdurend bezig om deze verder te ontwikkelen.
- Veel toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie denken bij innovatie alleen aan technologische vernieuwing. Minstens zo belangrijk zijn investeringen in mensen en organisatorische vernieuwingen. Een

verhoging van het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers naar mbo- en hbo/wo-niveau is noodzakelijk. Succesvolle bedrijven investeren daarnaast ook veel in interne opleidingen en trainingen.

- Het profijt van technologische innovatie valt vaak tegen als het niet gepaard gaat met organisatorische vernieuwingen. Belangrijke elementen daarbij zijn organisatorische flexibiliteit (de organisatie zo inrichten dat snel op veranderingen kan worden ingespeeld zonder aan efficiency in te boeten) en bevordering van het 'lerend vermogen' in de organisatie. Een andere pijler is het optimaal gebruik maken van de talenten van werknemers, door meer taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen en initiatief van werknemers te stimuleren. De ondernemingen in dit onderzoek benadrukken het belang van sociale innovatie om goede resultaten te boeken.
- Toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie maken nog te weinig gebruik van mogelijkheden om kennis binnen te halen door samenwerking met onderwijs- en kennisinstellingen. Ook klanten en toeleveranciers kunnen een bron van innovatie zijn.
- Een van de manieren om extra waarde te creëren is het combineren van product en dienstverlening. After-sales services, zoals onderhoud van machines, controles, reparaties, voorraadbeheer, trainingen enz. kunnen waarde toevoegen aan het product en houden het contact met de klant in stand. Service en onderhoud blijken in tijden van economische neergang bovendien een relatief stabiele bron van inkomsten.
- Uit onderzoek onder MKB-bedrijven in de industrie bleek dat 60% van de bedrijven nog niet of niet actief zoekt naar milieuvriendelijker productiemethoden, producten of diensten. Bedrijven die wel aandacht hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zien dit niet als een vorm van idealisme of bevlogenheid, maar van goede economische prestaties. De verwachting is dat de markt voor duurzame goederen en diensten de komende jaren verder zal groeien. Ondernemingen die op dit terrein voorlopen (*first movers*) hebben op lange termijn een voordeel.
- De zeven voorbeeld-ondernemingen in dit onderzoek gebruiken de economische situatie als een kans om hun onderneming nog beter te positioneren in de nationale en internationale concurrentie. Zij benutten

de lagere bezetting om bedrijfsprocessen te verbeteren, de kostendiscipline aan te scherpen, extra te investeren in product- en procesinnovatie en meer tijd te steken in opleidingen en trainingen van hun personeel. Zo hopen zij nog fitter en beter toegerust te zijn wanneer de markt weer op gang komt.

Inleiding

Er is vrijwel geen onderneming in de metaalverwerkende industrie die geen last heeft van de economische crisis. Hoe gaan bedrijven daarmee om? In dit boekje komen ondernemers aan het woord, die vertellen welke maatregelen zij hebben genomen om de inzinking te doorstaan en daar – zo mogelijk – sterker uit te voorschijn te komen.

Maar dit boekje wil uitdrukkelijk ook verder kijken dan de huidige economische recessie, hoe ernstig die ook is. De internationalisering en daarmee gepaard gaande verscherping van de concurrentie vormen een permanente uitdaging voor de metaalverwerkende industrie. Alleen bedrijven die er in slagen steeds weer opnieuw waarde voor hun klanten te genereren, hebben toekomst. De belangrijkste boodschap van dit boekje is dat toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie duidelijke keuzen moeten maken hoe zij zich in de markt willen positioneren. De huidige crisis maakt de noodzaak van heldere strategische keuzen alleen maar groter.

Het boekje is als volgt opgezet. Na een korte inleiding over de actuele crisis en hoe ondernemingen daarop (kunnen) reageren, gaat hoofdstuk twee in op de belangrijkste uitdagingen waar toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie voor staan: de internationalisering, verschuivingen in de productieketen en de noodzaak om via innovatie meer toegevoegde waarde te bieden. Hoofdstuk drie schetst vier strategische richtingen die toeleveranciers in de metaal kunnen inslaan om op deze uitdagingen in te spelen en werkt de consequenties daarvan uit. In hoofdstuk vier komt de praktijk aan bod. Zeven MKB-bedrijven in de metaalverwerkende industrie, die in de afgelopen jaren succesvol waren, vertellen over hun ondernemingsstrategie en de doorwerking daarvan in hun bedrijfsvoering.¹ Net als alle andere bedrijven zijn ook zij getroffen door de economische crisis. In hoofdstuk vijf zetten zij uiteen welke maatregelen zij hebben genomen om de terugval op te vangen. Twee bijlagen bij deze publicatie bevatten kerncijfers voor de metaalverwerkende industrie en achtergronden van de zeven bedrijven die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn voorin puntsgewijs samengevat.

¹ De deelnemende bedrijven zijn: AAE (mechatronica) in Helmond, Almi Machinefabriek in Vriezenveen, Kersten Europe (buigtechnologie) in Wanssum, Mevo Precision Technology in Ruurlo, Ridderinkhof (scheepslieren) in Hasselt, Technische Veren Twente in Oldenzaal en Vostermans (ventilatoren) in Venlo.

Staatjes van vernuft

Het onderzoek is een initiatief van de Stalfederatie Nederland en is uitgevoerd door NYFER. NYFER is allen die aan het onderzoek hebben bijgedragen zeer erkentelijk voor hun medewerking. Dit geldt in het bijzonder voor de zeven bedrijven die aan het onderzoek hebben deelgenomen en zeer openhartig hebben gesproken over hun ondernemingsstrategie en alle aspecten die daarmee samenhangen.

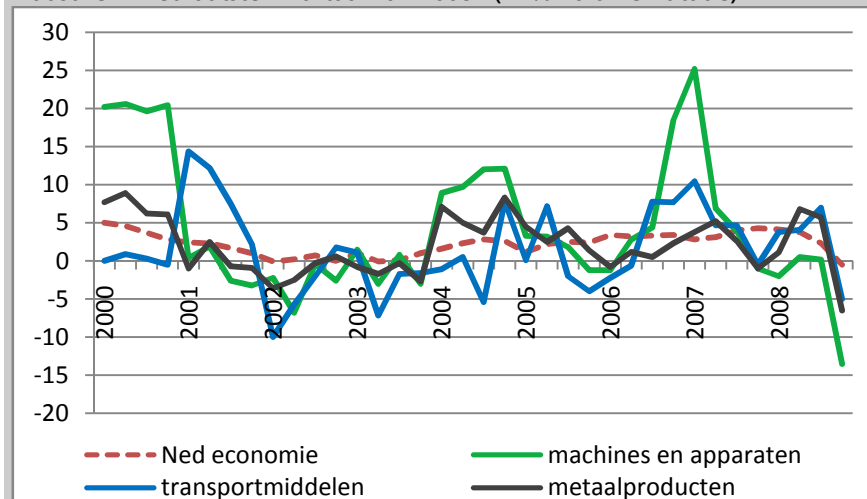
1 Economische tegenwind

De metaalverwerkende industrie² heeft veel last van de economische crisis. Bij vrijwel elk bedrijf is de omzet gedaald en staan de marges onder druk. De sector is gewend aan conjuncturele schommelingen, maar de huidige recessie is aanzienlijk dieper dan voorgaande recessies.

1.1 Metaal hard getroffen door de recessie

De metaalverwerkende industrie is hard geraakt door de economische crisis en de daarmee samenhangende terugval van de economische groei. Met name vanaf september 2008, toen de financiële wereld werd geschokt door het ineenstorten van de Amerikaanse zakenbank Lehman Brothers, is de situatie dramatisch verslechterd. De productie en orderontvangst, die in de eerste helft van 2008 nog heel positief waren, gingen hard onderuit en het producentenvertrouwen vertoonde in een paar maanden tijd de sterkste daling sinds het CBS – in 1985 – met de cijferreeks begon.

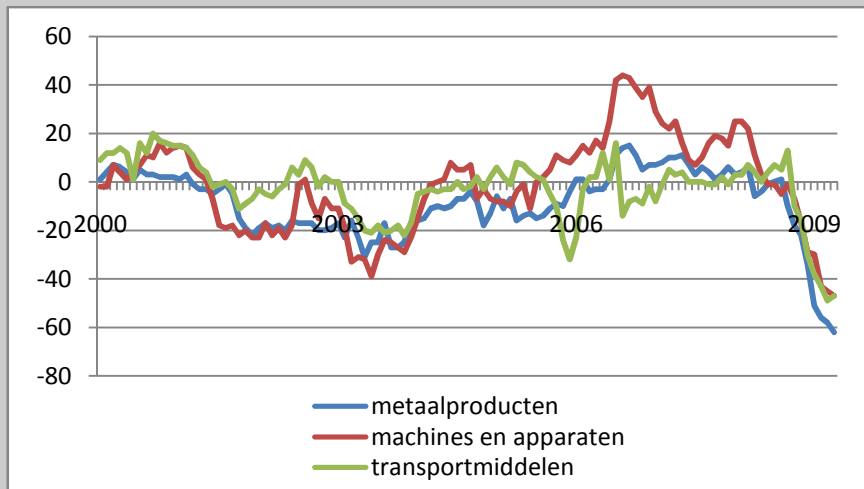
Figuur 1.1 Scherpe daling van de productie in de metaalverwerkende industrie in het laatste kwartaal van 2008* (in % volumemutatie)



* Volumemutatie bruto toegevoegde waarde t.o.v. dezelfde periode vorig jaar (productiebenadering)
Bron: CBS; cijfers bijgewerkt tot en met april 2009

² Bijlage 1 geeft kerncijfers en achtergrondinformatie over de metaalverwerkende industrie in Nederland.

Figuur 1.2 Ook de orderportefeuilles zijn fors gekrompen* †

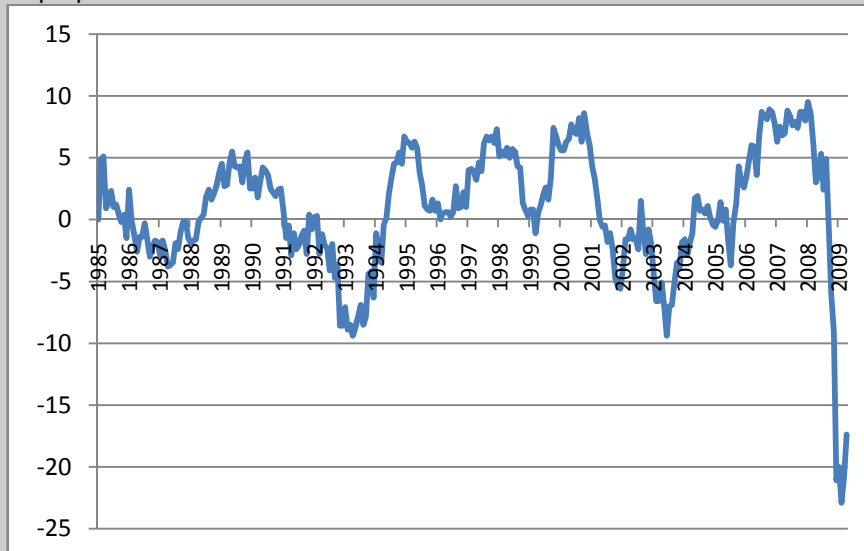


* cijfers tot en met april 2009

† saldi van positieve en negatieve oordelen over de orderportefeuilles

Bron: CBS, 2009

Figuur 1.3 ... en het producentenvertrouwen bereikte een historisch dieptepunt*



*Het producentenvertrouwen is een indicator samengesteld op basis van drie uitkomsten van de maandelijkse conjunctuurtest: de orderpositie, de voorraden en de verwachte productie

Bron: CBS, 2009; cijfers zijn bijgewerkt tot en met april 2009

De metaalverwerkende industrie is vanouds gevoelig voor de economische conjunctuur, al zijn er natuurlijk verschillen per subsector. Ook de jaren 2001-2003 waren moeilijk voor de sector als geheel. In die jaren verschenen krantenberichten dat de maakindustrie in Nederland niet opgewassen was tegen de concurrentie uit Oost-Europa en China en gedoemd was uit Nederland te verdwijnen. Die geluiden verstomden, toen de economie in 2004 aantrok en ook de metaalverwerkende industrie weer goed presteerde. De sector bleek toch veerkrachtiger dan sommigen hadden verwacht. Er volgden enkele zeer gunstige jaren, waarin de productie met zo'n 15% per jaar groeide en de bedrijfsresultaten sterk verbeterden. Na deze 'vette' jaren lijken voor de metaalverwerkende industrie nu weer magerder jaren aangebroken.

1.2 Sterker uit de crisis komen

Uit een recent onderzoek van Bain & Company, blijkt dat er een aantoonbaar verschil is in het gedrag van bedrijven die sterker uit een recessie komen en bedrijven die er zwakker uit komen.³ Darell Rigby, partner bij Bain & Company, deelt de recessie daarbij op in drie fasen.⁴ De eerste fase is de tijd waarin de lucht donkerder wordt en de storm zich aandient. Heel intuïtief nemen veel managers in deze situatie het besluit om hun risico's te spreiden. Door zich extra op markten te richten die nog gezond zijn, hopen zij hun verliezen in kwakkelende markten te compenseren. Dit betekent dat het bedrijf ook in markten gaat opereren waar het verre van marktleider is. Het gevolg van deze strategie is dat het bedrijf gevoeliger wordt voor inkomensfluctuaties. Rigby raadt bedrijven aan om hun sterkste troefkaarten uit te spelen, met andere woorden zich te concentreren op hun kerncompetenties. Ook Donald Sull, commentator van de *Financial Times*, stelt vast dat ondernemers geneigd zijn hun risico's te spreiden over verschillende soorten activiteiten, terwijl de recessie volgens hem juist dwingt tot het maken van harde keuzes.⁵ De focus moet gericht zijn op het sterkste paard van stal; zwakker opererende activiteiten dienen te worden afgestoten.

³ Bain & Company, 2009: *Investeren tijdens een recessie loont*. Bain & Company, Amsterdam analyseerde voor dit onderzoek het investeringsgedrag van 83 beursgenoteerde bedrijven.

⁴ Rigby, 2001: *Moving upward in a downturn*.

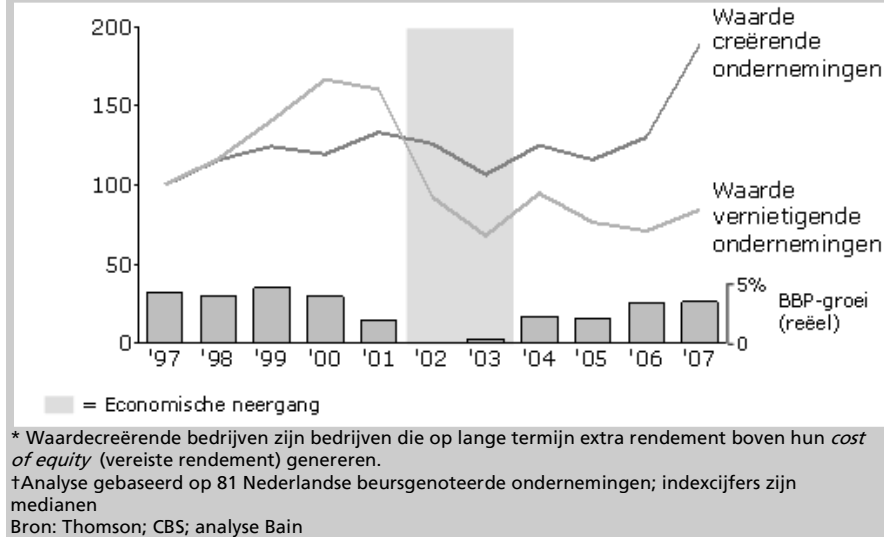
⁵ Sull, 'Seizing the upside of a downturn', in: *Financial Times*, 22 Januari 2009.

In de tweede fase van een recessie zit de onderneming in het oog van de orkaan. De meeste bedrijven gaan dan paniekerig snijden in de kosten, ontslaan medewerkers en stoppen met investeren. Hoewel kostenbeheersing op zich verstandig is, is het geen activiteit die specifiek in een recessieperiode past, maar is het ook noodzakelijk in tijden van voorspoed. Daardoor wordt immers meerwaarde gecreëerd. Een andere conventionele benadering is het maximaal uitpersen van de toeleveranciers. Rigby adviseert om juist goede banden met de toeleveranciers op te bouwen. Dit kan beide partijen door de crisis heen slepen en economische voordelen opleveren in andere tijden. Recessies duren tenslotte niet eeuwig en goede samenwerkingsverbanden werpen op lange termijn vruchten af.

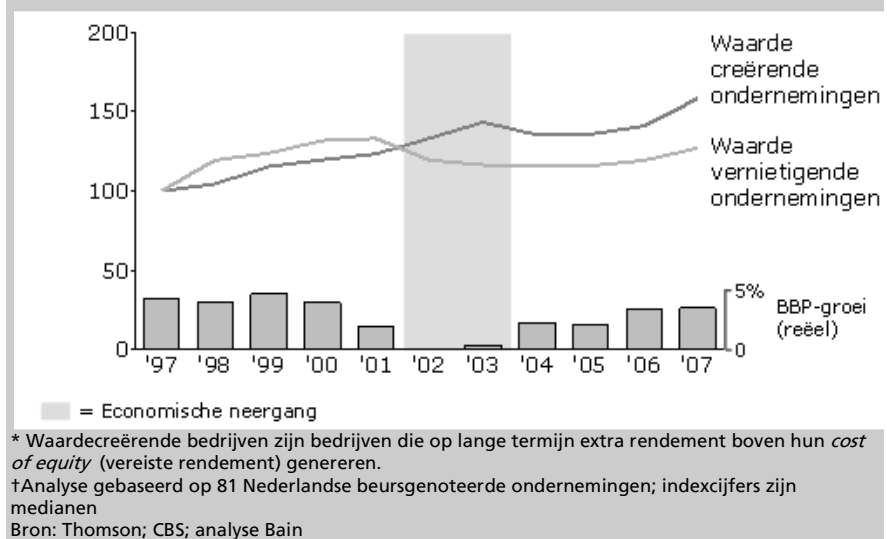
Een volgende veel voorkomende strategie in heftige tijden is dat bedrijven een investeringsstop instellen. De risico's zouden te groot zijn en het bedrijf zou zich kunnen verslikken in grote uitgaven. Echter, de excellente bedrijven stoppen juist niet met uitgeven; ze gaan op zoek naar koopjes. Als de algehele vraag naar machines omlaag gaat, worden deze goedkoper en is het een goed moment om te investeren. Ook uit onderzoek onder Nederlandse beursgenoteerde bedrijven blijkt dat succesvolle bedrijven in tijden van economische recessie blijven investeren (figuur 1.4) en personeel blijven aannemen (figuur 1.5). Volgens Donald Sull hebben werknemers in recessies minder keus bij het zoeken naar een baan, waardoor dat goede momenten zijn om kwalitatief goed personeel aan te trekken.⁶

⁶ Sull, 'Seizing the upside of a downturn', in: *Financial Times*, 22 Januari 2009.

Figuur 1.4 Waardecreërende ondernemingen Investeren meer in tijden van recessie (index 1997=100)*†



Figuur 1.5 ... en nemen ook nog personeel aan (index 1997=100)* †



In de laatste fase van een recessie, wanneer de lucht begint op te klaren, gaan conventionele ondernemers flink investeren. Hun redenering is dat de bezuinigingen van voorgaande tijden zoveel schade aan het bedrijf hebben toegebracht dat het nu tijd is om te repareren en het vertrouwen in het

bedrijf te herstellen. Maar in plaats van grote uitgaven te doen is het verstandiger om door te gaan met herstructureren. De veranderingen die in voorgaande fasen zijn ingezet, moeten worden doorgezet. Dit kan variëren van kostenreductie tot specialisatie op de 'core business'. Met name bedrijven die de conventionele methoden volgen, zullen zeer beschadigd uit de recessie komen, en daar is de noodzaak voor structurele veranderingen het grootst.

In een recessie wordt het kaf van het koren gescheiden en is het belang om keuzes te maken op basis van een heldere strategie groter dan ooit. In economisch goede tijden kunnen inefficiënte bedrijven voortbestaan, maar wanneer de economie krimpt en meer bedrijven in dezelfde vijver vissen, kan alleen het bedrijf met de juiste en onderscheidende strategie overleven.

1.3 Het belang van een heldere strategie

Uit bedrijfseconomisch onderzoek blijkt dat bedrijven met een heldere strategie beter presteren dan bedrijven zonder zo'n strategie.⁷ In een dergelijke strategische visie worden de langetermijndoelstellingen van de onderneming geformuleerd. Belangrijk is dat de strategie aansluit bij de competenties van het bedrijf zelf en de markt waarin het opereert.⁸ Een strategische visie biedt een raamwerk voor het investeringsbeleid en het toewijzen van beschikbare middelen binnen de organisatie.⁹ De strategische visie geeft focus aan de organisatie. Daarbij is het natuurlijk van belang dat de strategie wordt gecommuniceerd en wordt gedragen binnen het bedrijf, zodat alle medewerkers zich hierop kunnen richten.¹⁰

Het belang van een goede strategie lijkt tamelijk voor de hand liggend. Toch blijkt uit onderzoek van het EIM dat veel bedrijven in het MKB geen langetermijnstrategie hebben.¹¹ Het volgende hoofdstuk bespreekt voor welke uitdagingen toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie staan.

⁷ Dess en Davis, 1984: 'Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance'; zie ook Lado en Wilson, 1994: 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective'.

⁸ Philipsen, Van der Aa en Kemp, 2004: 'Vaardigheden van snelgroeiende ondernemingen'.

⁹ Prahalad en Bettis, 1989: 'The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance'.

¹⁰ Philipsen, Van der Aa en Kemp, 2004: 'Vaardigheden van snelgroeiende ondernemingen'.

¹¹ EIM, 2008: *MKB ondernemers met oog voor de toekomst. Bedrijfsstrategieën in het MKB*.

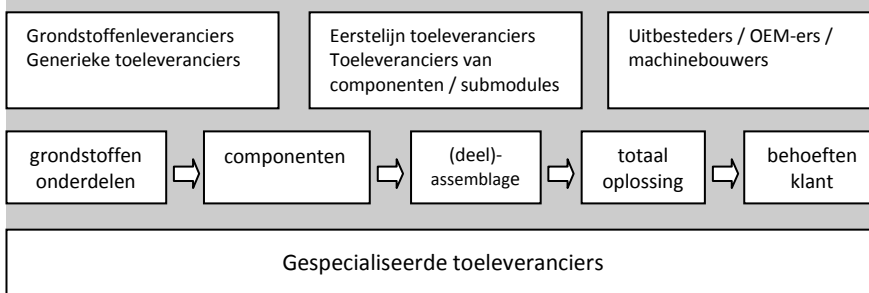
2 Uitdagingen in de metaalverwerkende industrie

Metaalverwerkende bedrijven opereren op een steeds internationaler speelveld. Dat gaat gepaard meterschikking van productie en uitbesteding van activiteiten. Bedrijven die in de internationale concurrentiestrijd willen overleven, moeten opschuiven naar activiteiten met een hogere toegevoegde waarde.

2.1 Positie in de keten

Vrijwel alle ondernemingen in de metaalverwerkende industrie zijn toeleveranciers aan andere ondernemingen, bijvoorbeeld in de bouw, de automotive, de agro-industrie of eindproducenten in de metaalindustrie zelf, zoals machinebouwers. Zij zitten ergens in de productieketen tussen staalproducenten en eindgebruikers. Elk metaalverwerkend bedrijf heeft zijn eigen, specifieke plaats in de productieketen. Sommige bedrijven richten zich primair op productontwerp (ontwikkeling, prototypebouw, eerste uitlevering), andere op productie of toelevering, weer andere op service en nazorg (zie figuur 2.1).

Figuur 2.1 Positie van toeleveranciers in de productieketen in de metaalverwerkende industrie



Bron: Matthyssens en Vandenbempt, 2007

De plaats in de productieketen stelt specifieke eisen aan de strategie en organisatie van het bedrijf. Een gangbaar onderscheid naar typen bedrijven is het volgende:¹²

¹² Koninklijke Metaalunie, 2005: *Routekaart voor toeleveranciers*.

OEM'ers (Original Equipment Manufacturers)

Een OEM'er brengt eigen producten (eindproducten) op de markt. Om succesvol te zijn moet het bedrijf de behoeften van de gebruikers kennen en over goede distributiekkanalen beschikken. OEM'ers investeren in het algemeen veel in productontwikkeling om bestaande producten te verbeteren en nieuwe te ontwikkelen. Vaak besteden zij een belangrijk deel van de productie uit aan gespecialiseerde toeleveranciers.

Binnen de toeleveranciers wordt onderscheid gemaakt naar:

Main suppliers of system suppliers

Deze toeleveranciers leveren complete modules of systemen aan afnemers (vaak OEM'ers), waarbij scherp geconcurrereerd moet worden op het gebied van prijs, kwaliteit en flexibiliteit. In toenemende mate worden *main suppliers* betrokken bij het ontwerp en de ontwikkeling van nieuwe producten. Dit vereist dat zij goed inzicht hebben in de vragen en behoeften van hun klanten, aan wie zij vervolgens complete 'oplossingen' kunnen bieden in de vorm van kant-en-klare onderdelen of modules die in het eindproduct kunnen worden ingepast.

Parts suppliers

Parts suppliers leveren onderdelen (bijvoorbeeld assen of lagers) aan *OEM-ers* of *system suppliers*. Zij zijn specialist op het gebied van een bepaald product of onderdeel, dat zij voortdurend proberen te verbeteren (kwaliteit). Tegelijk proberen zij door een hoge mate van automatisering met zo weinig mogelijk personeel en liefst volcontinu te produceren, zodat zij concurrerend blijven op prijs.

Process suppliers

Process suppliers zijn specialist op het gebied van een bepaalde bewerkingstechnologie, bijvoorbeeld draaien, frezen, plaatbewerking enz. Zij investeren voortdurend in nieuwe technologie om nog sneller, nauwkeuriger, betrouwbaarder enz. te werken.

Generieke toeleveranciers of jobbers

Naast de gespecialiseerde toeleveranciers blijft er behoefte aan toeleveranciers die een breder dienstenpakket aanbieden. Deze zogenaamde *jobbers* moeten het vooral hebben van hun flexibiliteit en reactiesnelheid

(levertijd). Daarnaast concurreren zij op prijs. Zij werken vaak voor lokale klanten.

Box 2.1 Toenemende specialisatie

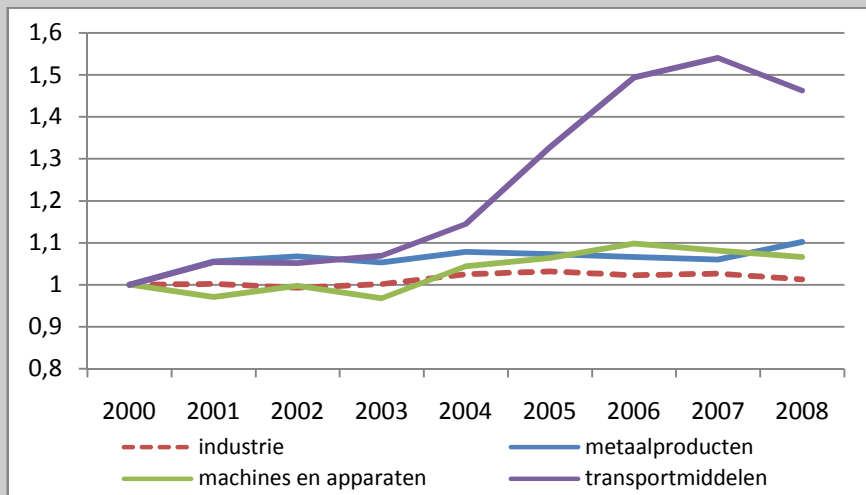
Een belangrijke trend in de metaalverwerkende industrie is specialisatie. Omdat het voor de individuele ondernemer in de metaal steeds moeilijker wordt om de snelle ontwikkelingen in de vele deeltechnieken (materiaaltechnologie, procesttechnologie e.d.) en deelmarkten te volgen, richten metaalverwerkende bedrijven zich steeds meer op één specifieke deelmarkt of één specifieke technologie om aan de toenemende kenniseisen te kunnen blijven voldoen. Aan de vraagzijde maken OEM-ers in toenemende mate gebruik van gespecialiseerde toeleveranciers die zij bij hun ontwikkelings- en productieproces betrekken. Verder kan het aantrekkelijk zijn specialistische dienstverleners in te huren om fluctuaties in de vraag gemakkelijker op te kunnen vangen. In de kostprijs komt dit tot uiting in een toenemend aandeel van inkopen van derden en werk van derden.

In de productieketen voltrekken zich belangrijke ontwikkelingen. Willen toeleveranciers hun positie behouden, en liefst nog versterken, dan zullen zij op die veranderingen moeten inspelen.

2.2 Internationalisering

De eerste belangrijke ontwikkeling is de internationalisering. De metaalverwerkende industrie internationaliseert in snel tempo. Dat blijkt onder meer uit de groei van de buitenlandse omzet ten opzichte van de totale omzet (zie figuur 2.2) en de handelsbalans in metaalgerelateerde producten (figuur 2.3).

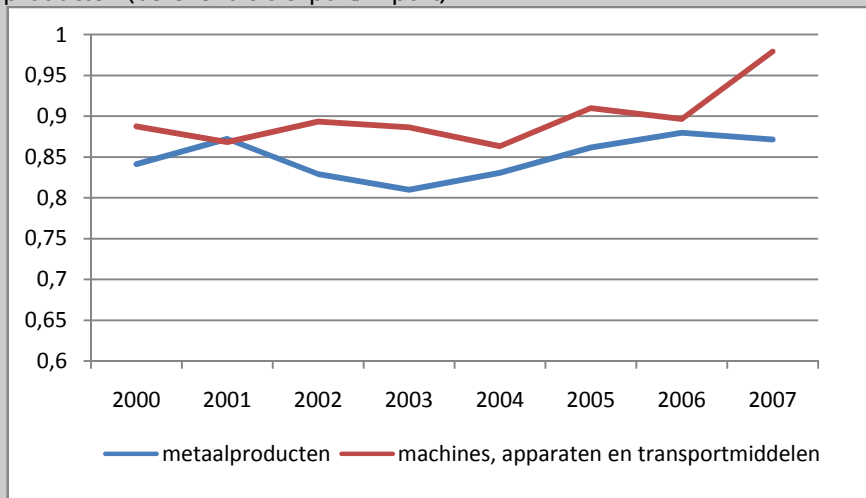
Figuur 2.2 Het aandeel van de export in de omzet neemt toe*



* De figuur toont de groei van de buitenlandse omzet ten opzichte van de totale omzet (index buitenland / index totaal), indexcijfers 2000 = 100
Bron: CBS, 2009

Ook als er wordt gekeken naar de handelsbalans van metaalgerelateerde producten, blijkt dat de export vanuit Nederland is toegenomen ten opzichte van de import (figuur 2.3).

Figuur 2.3 Ontwikkeling in de handelsbalans van metaalgerelateerde producten (berekend als export/import)



Bron: United Nations Commodity Trade Statistics Database (COMTRADE)

Eindproducenten (OEM'ers) opereren steeds meer op Europese of zelfs mondiale schaal. In sommige sectoren, zoals de automobielindustrie, de consumentenelectronica en de chipindustrie, is dat al langer het geval, maar ook in andere sectoren zet de internationalisering door. Dit gaat gepaard met een verscherping van de concurrentie, die bedrijven dwingt zich op hun kernactiviteiten te concentreren. Niet-kernactiviteiten worden afgestoten of uitbesteed naar lagelonenlanden, met name in Oost-Europa en China. We zien dan ook een toename van importvolumes uit lagelonenlanden en een continue en geleidelijke opbouw van productiecapaciteit in deze landen. Vooral laagwaardige arbeidsintensieve activiteiten zijn steeds minder in Nederland houdbaar vanwege de hoge arbeidskosten, maar ook hoogwaardige arbeidsintensieve activiteiten die te verplaatsen zijn, worden in toenemende mate verplaatst.¹³ Overigens verschilt de mate waarin dit gebeurt, sterk per sector.

Vooraf grote OEM'ers besteden steeds meer delen van de productie uit aan derden, vaak buitenlandse bedrijven. Ten eerste kan in het buitenland vaak goedkoper worden geproduceerd, wat uiteindelijk een vermindering van de totale productiekosten tot gevolg heeft. Ten tweede geeft dit het binnenlandse bedrijf de mogelijkheid om zich te richten op zijn eigen 'kerncompetenties'.¹⁴ In het uiterste geval worden OEM'ers *kop-staart* bedrijven. Zij doen de marketing en service zelf en houden ook onderzoek, ontwikkeling en eindassemblage in eigen hand. Alles wat daar tussenin zit, wordt zoveel mogelijk uitbesteed. Uit empirisch onderzoek van Mol onder Nederlandse industriële bedrijven bleek dat vooral R&D-intensieve bedrijven relatief veel uitbesteden.¹⁵ Dit bevestigt dat dit soort bedrijven zich in toenemende mate richten op de *ontwikkeling* van producten en minder op de productie ervan.

¹³ ING, 2006: *My industry. Dutch manufacturing 2010*.

¹⁴ Quinn, 1992: *Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*.

¹⁵ Mol, 2005: *Does being R&D intensive still discourage outsourcing? Evidence from Dutch manufacturing*.

Box 2.2 De Chinese uitdaging

Tijdens de recessie van 2001-2003 heerste er grote vrees voor de concurrentiekracht van China. Met name de metaalverwerkende industrie liep groot gevaar: door productieverplaatsing naar China zouden duizenden banen op de tocht komen te staan. Achteraf blijkt dit niet gebeurd.¹⁶ Prof. dr. Haico Ebbers van Nyenrode Universiteit, die de impact van China op de Nederlandse maakindustrie – en met name op de metaalverwerkende sector – heeft onderzocht, stelt dat Nederland waakzaam moet blijven en dat de Chinese uitdaging nog niet overwonnen is.¹⁷

Wanneer de handelsstromen van Nederland en China op productniveau met elkaar worden vergeleken, blijkt dat beide landen complementair aan elkaar zijn. Dit betekent dat Nederland weinig last ondervindt van de Chinese concurrentie. Ons land is bijvoorbeeld relatief sterk in de machine- en apparatenbouw, die veel gespecialiseerde kennis en technologisch hoogwaardige toepassingen vereisen. In deze exportproducten zit veel toegevoegde waarde. Vooral in machines voor de voedingsmiddelenindustrie loopt Nederland voor op China.

China daarentegen is sterk op het gebied van de metaalproducten. Met name in grote serieproducten, zoals bestek, spijkers en schroeven behaalt China een comparatief voordeel. Deze productie kenmerkt zich door een hoge arbeidsintensiviteit, typisch voor lagelonenlanden. Het enige product waarin beide landen een comparatief voordeel hebben op de wereldmarkt is de productie van kabels en draad van metaal, die eveneens relatief arbeidsintensief is. De auteur vraagt zich daarom af of de productie hiervan in Nederland op langere termijn houdbaar is.

Ondanks de geringe overlap in exportproducten moet Nederland op zijn tellen passen, stelt Ebbers. China is namelijk steeds beter in staat om ook hoogwaardige, dynamische en kostenefficiënte productie te realiseren en heeft in de jaren 2000-2005 een enorme groei gerealiseerd in de export van producten die in Nederland een relatief groot aandeel van de export vormen. Voorbeelden hiervan binnen de metaalverwerkende industrie zijn de productgroepen mechanisch transportmaterieel, verwarmings- en koelmachines, constructiewerken en afgewerkte delen. Omdat de Chinese productie sterk geclusterd is in bepaalde steden en regio's, kunnen zij voordeel halen uit schaalvergroting, kennis *spill-overs* en korte lijnen met toeleveranciers. Dit maakt het voor Nederland van des te groter belang om te blijven investeren in innovatie, flexibiliteit en samenwerkingsverbanden.

¹⁶ CPB, 2006: *China and the Dutch economy: stylized facts and prospects*.

¹⁷ Ebbers, Zhang en Wilderbeek, 2008: *De Chinese uitdaging*.

Ook kleinere bedrijven in de maakindustrie richten hun blikken in toenemende mate op het buitenland. Een onderzoek onder het Nederlandse MKB in de industrie laat zien dat 40% van de bedrijven delen van de productie uitbesteedt naar het buitenland.¹⁸ De voorkeur gaat daarbij uit naar landen in Midden- en Oost-Europa gevolgd door Aziatische landen. Kostenreductie is voor deze bedrijven de voornaamste reden. Om niet afhankelijk te worden van derden, willen veel bedrijven hun kernactiviteiten echter in eigen hand houden (zie ook Box 2.3).

Box 2.3 Vostermans speurt de wereldmarkt af

Vostermans Ventilation uit Venlo speurt als wereldwijde producent van ventilatoren voor de agrarische sector en de industrie nadrukkelijk de wereldmarkt af naar de goedkoopste toeleveranciers, die uiteraard wel aan de kwaliteitseisen moeten voldoen. Vostermans heeft hiervoor een speciaal *sourcing team* opgezet. Dit geldt met name voor onderdelen die niet tot de kern van de ventilator behoren, zoals beschermroosters en kasten. Bij bestelling van grote series kunnen die bijvoorbeeld in China tot 20% goedkoper worden gemaakt. De kernonderdelen van de ventilatoren – de elektromotoren en rotorbladen – daarentegen worden allemaal in eigen huis gemaakt. Om dat concurrerend te kunnen blijven doen, streeft Vostermans naar volledig onbemande productie. Zo hoopt het bedrijf de concurrentie uit lagelonenlanden voor te blijven.

De resultaten van uitbesteding zijn echter niet altijd even positief. Ongeveer de helft van de bedrijven ervaart dat de resultaten tegenvallen. Met name de communicatie is een probleem. Ook valt de kwaliteit vaak tegen. Verder is voor lang niet elk bedrijf uitbesteden naar het buitenland interessant. Een bedrijf bijvoorbeeld waar interactie tussen ontwikkeling, marketing en productie essentieel is, ondervindt nadelen als de activiteiten worden opgesplitst. Uitbesteding vermindert ook de kans om zelf proceskennis op te doen (*learning by doing*), waardoor het innovatieve vermogen wordt aangetast. Dit is voor AAE in Helmond een reden om niet uit te besteden (zie Box 2.4). Daarnaast kunnen fluctuerende valutakoersen voor financiële tegenvallers zorgen. Ten slotte is er natuurlijk een risico dat toeleveranciers hun machtspositie misbruiken.

¹⁸ ING, 2006: *Internationaliseringsperspectieven voor het MKB: Ervaringen in drie Europese regio's*.

Box 2.4 Outsourcing geen panacee

Ridderinkhof (scheepslieren) in Hasselt en AAE (mechatronica) in Helmond zien er geen voordeel in om bepaalde onderdelen in bijvoorbeeld Polen te laten fabriceren. Ridderinkhof vreest dat dit ten koste gaat van de kwaliteit en betreft onderdelen liever van lokale toeleveranciers waarvan zij weten dat die topkwaliteit leveren. Voor AAE is de directe samenhang tussen ontwikkeling en productie belangrijk. Zij vrezen dat essentiële proceskennis verloren gaat als (technologisch hoogwaardige) onderdelen van de productie worden uitbesteed. Bovendien zijn de transactiekosten lager als de productie binnen het eigen bedrijf plaatsvindt: de communicatie en coördinatie verlopen gemakkelijker en er kan met maximale flexibiliteit worden ingespeeld op de vraag vanuit de markt.

Overigens vindt internationalisering van bedrijvigheid beslist niet alleen plaats vanuit het motief om kosten te reduceren. Voor veel industriële bedrijven maken de loonkosten ‘slechts’ 20% van de totale productiekosten uit, al verschilt dit natuurlijk per branche (in de metaalbewerking ligt het aanzienlijk hoger).¹⁹ De toegang tot nieuwe markten is voor metaalverwerkende ondernemingen zeker zo belangrijk als motief voor buitenlandse investeringen.

Het beeld dat enkele jaren geleden in de media werd opgeroepen, dat industriële activiteiten massaal uit Nederland werden verplaatst, is dan ook sterk vertekend.²⁰ Uit onderzoek van ING Bank ten behoeve van de studie *My industry* bleek dat bijna drie kwart van alle onderzochte bedrijven in de maakindustrie meer dan 75% van de productie in Nederland verricht en ook van plan is dat te blijven doen. Deze bedrijven voorzagen in 2006 (toen het onderzoek werd uitgevoerd), eerder een groei dan een afname van het Nederlandse aandeel in de productie.

Het totaalbeeld met betrekking tot uitbesteding en verplaatsing van productie is dus genuanceerd. Het gaat om optimalisatie van de productie, waarbij bedrijven wel steeds meer op een internationale schaal denken en opereren.

¹⁹ ING, 2006: *My industry. Dutch Manufacturing 2010*.

²⁰ SEO, 2004: *Verplaatsing industrie: hoe erg is het?*

2.2.1 Lokale markt

Daarnaast is en blijft er in de metaalverwerkende industrie ook altijd een lokale markt. Uit een onderzoek van Ligthart et al. (2007) naar de Nederlandse maakindustrie blijkt dat in de metaalproductie en metaalproductensector ongeveer 13% van de afzet regionaal behaald wordt, en 42% nationaal. In de machine- en apparatenbouw en de transportmiddelenindustrie daarentegen wordt slechts 4% regionaal afgezet en 30% nationaal.²¹ Het eerder genoemde onderzoek van Ebbers naar de Nederlandse metaalverwerkende en machine-industrie in relatie tot China laat zien dat 30% van de productie bestemd is voor export en ongeveer 60% voor intermediair gebruik. In de machine-industrie is ongeveer 40% van de productie bestemd voor export en 30% voor intermediair gebruik.²²

Voor de metaalproductenindustrie is er dus een aanzienlijke regionale en nationale markt. Voor de machine- en apparatenbouw en de transportmiddelenindustrie is deze markt kleiner.

2.3 Ketenintegratie

Een tweede belangrijke ontwikkeling in de metaalverwerkende industrie is de ketenintegratie. Deze ontwikkeling is in de jaren tachtig door de Japanse auto-industrie geïnitieerd. Door goede kwaliteitsbeheersing en *just in time* productie bleken grote efficiencyvoordelen op het gebied van toeleveren mogelijk. Kocht bijvoorbeeld een Amerikaanse of Europese autofabrikant vijftientig onderdelen bij verschillende leveranciers om er vervolgens zelf een stoel van te maken, de Japanners kochten bij een toeleverancier een complete stoel in. Deze wijze van inkopen wordt ook in andere industrieën, waar het gaat om grote aantallen, steeds meer gemeengoed. Dit betekent dat het aantal leveranciers drastisch wordt teruggebracht en dat van hen wordt gevraagd dat zij complete modules aanleveren op het juiste moment en volgens de juiste specificaties.²³ Daarbij gebruiken de producenten van eindproducten (OEM-ers) hun toenemende inkoopmacht om steeds hogere eisen aan toeleveranciers te stellen, niet alleen in termen van volumes en

²¹ Ligthart et al., 2007: *Innovatie van productie*.

²² Ebbers et al., 2008: *De Chinese uitdaging*.

²³ Koninklijke Metaalunie, 2005: *Routekaart voor toeleveranciers*.

prijzen, maar ook door risico's die met de productie en productontwikkeling samenhangen, op hen af te wentelen.

Horizontale samenwerking

Deze ontwikkelingen kunnen MKB-bedrijven in de metaalindustrie in een lastig parket brengen: vaak kunnen zij de gevraagde volumes niet leveren tegen de gevraagde prijzen. Dit noodzaakt ook aan de kant van de toeleverancier tot schaalvergroting. De toeleverancier kan een samenwerkingsverband met collega-bedrijven aangaan (*horizontale samenwerking*), fuseren of zelfs een ander bedrijf overnemen. Vergroting van de capaciteit stelt de toeleverancier (of het collectief toeleveranciers) beter in staat om aan de vraag en de hoge eisen van de OEM'ers te voldoen. Tevens kunnen op deze wijze schaalvoordelen worden behaald die leiden tot kostenreductie. Een ander belangrijk voordeel is dat het vormen van een front een krachtigere onderhandelingspositie oplevert tegenover de OEM'ers, waardoor prijsafspraken en betalingstermijnen gunstiger kunnen uitpakken voor de toeleverancier. Maar er zitten ook nadelen aan horizontale integratie. Het combineren van de verschillende belangen kan ten koste gaan van de slagvaardigheid.²⁴

Verticale samenwerking

Een ander antwoord is nauwere samenwerking met de klant (*verticale samenwerking*), bijvoorbeeld op het gebied van productontwikkeling, logistiek enz. Voor de klant (vaak een OEM'er) biedt dit een aantal voordelen. Verticale samenwerking zorgt voor prijsstabiliteit, omdat de opdrachtgever minder afhankelijk wordt van volatiele marktprijzen. Een ander voordeel is dat de OEM'er zich beter kan richten op kernactiviteiten. Voor de toeleverancier biedt verticale samenwerking eveneens meer zekerheid. Als hij een strategische positie verwerft waardoor de klant niet meer om hem heen kan, kan hij minder gemakkelijk worden uitgespeeld of 'ingeruild'. Bovendien kunnen vaak grote kostenvoordelen worden gerealiseerd, omdat transacties vergemakkelijkt worden en er grootschalig kan worden ingekocht. Een laatste voordeel is de overdracht van kennis, die uiteindelijk het innovatieve vermogen van beide partijen vergroot.

Nauwere samenwerking brengt echter ook risico's met zich mee. In tijden van recessie, wanneer de klant in moeilijkheden zit, voelen de toeleveranciers dat ook onmiddellijk. Toch kan nauwe samenwerking juist in

²⁴ Haffmans en Van Weele, 2005: *Strategieën voor toeleveranciers: resultaatverbetering door focus*.

die gevallen ook weer oplossingen bieden: door de marges in de hele keten te verlagen kan het uiteindelijke product toch nog competitief blijven en kan de klant overleven.

Uit onderzoek onder toeleveranciers in de metaalbewerking blijkt dat bedrijven die meerdere soorten werk aannemen en meerdere branches bedienen (*jobbers*), conjunctuurgevoeliger zijn dan bedrijven die zich specialiseren in een bepaalde markt. In tijden van hoogconjunctuur zijn de bedrijfsresultaten van *jobbers* vaak beter dan die van specialisten, maar in tijden van laagconjunctuur wanneer de marges onder druk staan, belanden de eerstgenoemde vaak in de problemen, terwijl specialisten een redelijk stabiel bedrijfsresultaat blijven behalen.²⁵

2.4 Waardecreatie door innovatie

Op welk segment van de markt bedrijven in de metaalverwerkende industrie zich ook richten, om zich te blijven onderscheiden moeten zij innoveren. Volgens Haffmans en Van Weele zijn drie ingrediënten cruciaal om het innoverend vermogen van ondernemingen te vergroten.²⁶ Ten eerste het technologische vermogen. Dit heeft onder meer te maken met het kennisniveau van de medewerkers (opleidingen, trainingen) en het technologische beleid binnen het bedrijf (zoals samenwerking met kennisinstituten). Ten tweede marketingvaardigheden, die bij technisch georiënteerde bedrijven dikwijls onderontwikkeld zijn. Cruciale vaardigheden zijn het herkennen van nieuwe behoeftes in de markt en de capaciteit om daar snel op in te spelen. Om nieuwe producten ook daadwerkelijk te verkopen, moeten vaak verschillende marketingstrategieën worden gebruikt. Een laatste ingrediënt betreft het organisatorische aspect. Voorbeelden hiervan zijn vernieuwingen op het gebied van samenwerkingsverbanden, het verlenen van extra services, de organisatie van leertrajecten en het evalueren van bedrijfspraktijken.

²⁵ Haffmans en Van Weele, 2005: *Strategieën voor toeleveranciers: resultaatverbetering door focus*.

²⁶ Haffmans en Van Weele, 2004: *Op weg naar ketengericht innoveren*.

2.4.1 Technologische innovatie

De snelle technologische ontwikkeling en de scherpe concurrentie zorgen voor veel dynamiek in de maakindustrie. De tijd tussen het ontwikkelen en op de markt brengen van nieuwe producten wordt steeds korter. Nieuwe generaties volgen elkaar sneller op en de levenscyclus van producten wordt korter. Ook worden er steeds hogere eisen aan de kwaliteit en nauwkeurigheid van producten gesteld. Bovendien eisen klanten kortere levertijden. Hierdoor wordt steeds meer gevraagd van de snelheid en flexibiliteit van metaalverwerkende bedrijven, zowel op het gebied van de productie als op het gebied van productiemethoden.

Mensarm produceren

Een belangrijke ontwikkeling in de metaalverwerkende industrie is het zogenoemde ‘mensarm produceren’. Mensarm produceren kan een bijdrage leveren tot productiviteitsverhoging (24-uursproductie) en betere beheersing van het productieproces en daarmee een antwoord bieden op de concurrentie uit lagelonenlanden. Veel bedrijven hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in lasrobots, bewerkingseenheden en andere machines die arbeidsbesparend en daardoor kostenbesparend werken; die machines worden echter nog niet altijd optimaal benut (zie Box 2.5).

Box 2.5 Industriële robots

De Nederlandse markt voor industriële robots is de afgelopen jaren flink gegroeid. Met name in de metaalindustrie is het aantal robots de afgelopen jaren flink gestegen. Toch is de metaalindustrie geen koploper met het inzetten van robots in het productieproces. Een reden hiervoor is dat het in de metaalindustrie vaak gaat om kleine series, waar robots minder voordeel bieden. Als er wel robots worden ingezet, wordt vaak gekozen voor een partiële (suboptimale) in plaats van een integrale aanpak.²⁷ Dan wordt bijvoorbeeld alleen het handlassen vervangen door een robot, terwijl bij een integrale aanpak het hele productieproces (techniek en logistiek) of zelfs het hele bedrijfsproces (van ontwerp tot en met productie) wordt geoptimaliseerd.²⁸ De grootste productiviteitswinst zit vaak niet zozeer in het vervangen van handmatige werkzaamheden door bijvoorbeeld lasrobots, maar in de optimalisatie van het gehele productieproces. Daar zijn evenwel geen standaardoplossingen voor; in elk bedrijf moet afzonderlijk worden bekeken hoe het slimmer en efficiënter kan.

²⁷ ‘Optimaliseren van de productie. Deel 1 – een integrale aanpak’, in: *Lastechniek*, oktober 2008.

²⁸ ‘Metaal kijkt te zeer naar de robot en de series’, in: *Metaalnieuws*, 4-2-2008.

Nieuwe technologieën en materialen

Een andere belangrijke ontwikkeling is de opkomst van nieuwe materialen. Onder invloed van de sterke prijsstijgingen van grondstoffen (ijzererts) en de hoge energieprijzen in de afgelopen jaren zijn engineers in de metaalverwerkende industrie op zoek gegaan naar alternatieve materialen voor metaal. De technologische ontwikkelingen op dit gebied gaan snel en er komen alternatieve materialen die steeds meer overeenkomsten met metaal vertonen. Kunststoffen, zoals polyetheen, polypropreen, polystyreen en polyamide en ook thermoharders kunnen steeds vaker metaal in eenvoudige toepassingen vervangen. Polymeren kunnen qua duurzaamheid, sterkte en elektrische geleidbaarheid steeds beter wedijveren met metaal. Niet alleen als productmateriaal, maar ook wanneer metaal door zijn hittebestendigheid wordt ingezet in bewerkingstoepassingen, zijn er tegenwoordig alternatieven mogelijk. Een voorbeeld hiervan zijn keramische materialen.

2.4.2 Investeren in mensen

Product- en procesinnovatie stellen steeds hogere eisen aan het kennisniveau van de werknemers binnen de sector. Naast vaktechnische competenties is het steeds belangrijker dat medewerkers beschikken over andersoortige vaardigheden. Het gaat daarbij om de zogenoemde POFI+ agenda.²⁹ Daaronder wordt verstaan:

- Probleemoplossend vermogen
- Omgaan met veranderingen
- Omgaan met klanten
- Flexibiliteit
- Initiatief

Een bedrijf dat hier zeer bewust mee bezig is, is Almi in Vriezenveen. Almi beschouwt zijn werknemers als het belangrijkste werkkapitaal in de onderneming. Daarin moet worden geïnvesteerd om goede resultaten te boeken. “Vaak wordt gedacht dat medewerkers alleen maar opdrachten kunnen uitvoeren”, aldus bedrijfsleider Raymond Belderink, “maar de medewerkers zijn volwassen mensen die logisch kunnen nadenken maar misschien gestimuleerd moeten worden om bij het werk betrokken te raken”. Almi heeft zich ten doel gesteld dat zijn medewerkers zich

²⁹ ROA, 2005: *Arbeidsmarktmonitor*

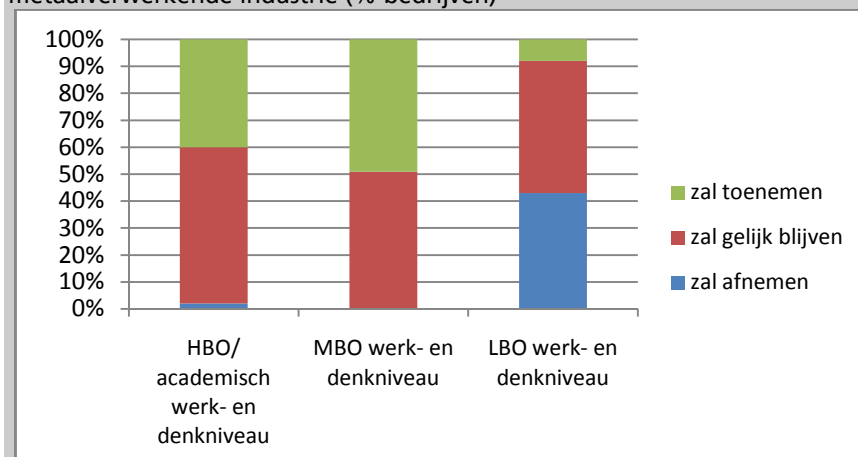
ontwikkelen tot 'lerende ondernemers'. "Om dit te bereiken moet de ondernemer open staan om verantwoordelijkheden uit handen te geven en de medewerkers moeten worden aangemoedigd om deze verantwoordelijkheden op zich te nemen", aldus Belderink.

Box 2.6 Investeren in werknemers

Een ander bedrijf dat veel in zijn mensen investeert, is AAE in Helmond. AAE doet dat onder meer door op een heel breed gebied bezig te zijn met opleiden, begeleiden en stimuleren van jongere en oudere vakmensen. Samen met elke medewerker wordt bekeken wat voor hem of haar een waardevol ontwikkelingstraject zou zijn. Zo wordt consequent gewerkt aan kennisopbouw binnen het bedrijf. Daarnaast is AAE ook buiten de poorten actief. Er wordt nauw samengewerkt met opleidingsinstituten in de omgeving en er zijn open dagen en voorlichtingsbijeenkomsten om jongeren en hun ouders te laten zien dat werken in de techniek leuk is en volop ontwikkelingskansen biedt.

Vanwege de toenemende eisen die aan werknemers worden gesteld, verwachten werkgevers in de metaalektro een verdere verschuiving van het opleidingsniveau van hun medewerkers naar het mbo en hbo/wo, ten koste van laagopgeleide medewerkers (zie figuur 2.4).

Figuur 2.4 Steeds meer hoger opgeleiden verwacht in de metaalverwerkende industrie (% bedrijven)



Bron: ROA/Werkgeverspanel Metaalektro, 2007

2.4.3 Sociale innovatie

Naast technologische innovatie wordt steeds meer het belang onderkend van sociale innovatie. Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing) met als doel het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.³⁰ In feite vormt sociale innovatie de niet-technologische determinant van innovatie.

Bovenstaande elementen zijn uitgewerkt door Volberda en Van den Bosch (2004).³¹ Onder 'dynamisch management' verstaan zij het vermogen om adequaat te reageren of proactief in te spelen op verschillende eisen vanuit veranderende competitieve omgevingen. Een brede kennisbasis, een hoog absorptievermogen, experimenteerdrijf en leervermogen zijn daarbij sleutelementen.

'Flexibel organiseren' heeft betrekking op het vergroten van het aanpassingsvermogen van de organisatie: interne bedrijfsprocessen moeten snel genoeg kunnen worden aangepast om externe veranderingen bij te houden. Daarnaast het bevorderen van zelforganisatie, waarbij de rol van de manager wordt verkleind tot coach, die slechts de randvoorwaarden stelt waarbinnen de werknemers kunnen opereren. En ten slotte het vinden van een goed evenwicht tussen kennisverwerving en productieoptimalisatie. Te veel nadruk op het één kan nadelige gevolgen hebben voor het ander, zoals geldverkwistende informatieverzameling of een te grote focus op kortetermijnprestaties.

De laatste pijler van sociale innovatie betreft het optimaal gebruik maken van de talenten van werknemers. Innovatieve ondernemingen beschikken over kenniswerkers die hun talenten graag willen en kunnen gebruiken. Zij moeten de vrijheid krijgen (en nemen) om de productiviteit van de onderneming te verhogen. Organisatiestructuren dienen er op ingericht te zijn om het maximale uit de medewerkers te halen door hen meer taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden te geven.

³⁰ Centrum voor Sociale Innovatie, 2006: *Startnota*.

³¹ Volberda en Van den Bosch, 2004: 'Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda: naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes', p. 44.

Box 2.7 Nieuwe robotlascal bij Almi

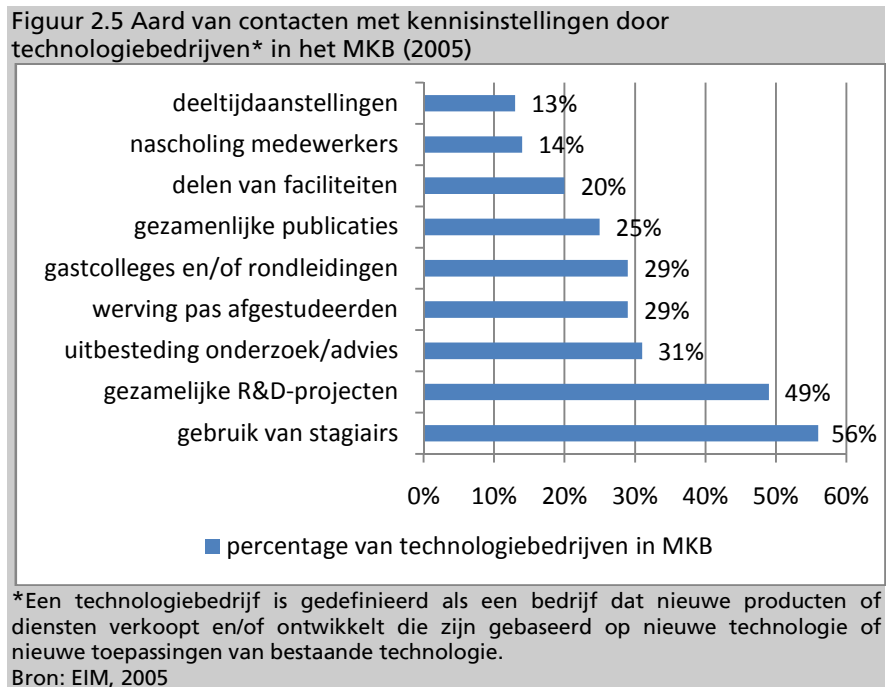
Een voorbeeld van hoe dit werkt, was de aanschaf van een nieuwe robotlascal bij Almi Machinefabriek in Vriezenveen. Almi was tot de ontdekking gekomen dat de bestaande lasrobots een groot deel van de tijd stil stonden omdat werknemers bezig waren met het omstellen van gereedschap en het instellen van nieuwe batches. De oplossing is gezocht in een speciaal ontworpen lascal, waarbij een centraal opgestelde handlingsrobot vanaf acht werktafels kan worden aangestuurd en de producten kan aanbieden aan twee aflasrobots. Hierdoor kan zonder tijdverlies aan acht verschillende batches worden gewerkt. Zodra de ene taak is beëindigd, switcht de handlingsrobot naar de volgende taak die inmiddels is klaargezet. Tijdens de logistieke beweging wordt het programma voor het volgende product al in de aflasrobot gelezen. Dit is mogelijk doordat gebruik wordt gemaakt van RFID-techniek. Op deze wijze is het mogelijk kleinere seriegroottes te verwerken zonder tijdverlies vanwege omsteltijden. De kostprijs van kleine series kan daardoor aanmerkelijk lager liggen. Volgens Almi wordt het rendement van deze investering voor 30% bepaald door de hogere snelheid van de robot en voor 70% doordat menselijke arbeid slimmer wordt ingezet.

Medewerkers van Almi, die werkzaam waren bij de bestaande lasrobots, zijn van meet af aan bij de investeringsbeslissing betrokken en werden aangemoedigd om mee te denken over de beste oplossing. Ze zijn met de leverancier in overleg gegaan om uit te zoeken of hun ideeën haalbaar waren en wat de kosten daarvan waren. Dat heeft geleid tot aanpassingen in het ontwerp en extra investeringen. Doordat Almi vervolgens op aanraden van de medewerkers deze extra investeringen heeft gedaan, hebben de medewerkers het gevoel gekregen dat het *hun* lascal is en voelen ze zich verantwoordelijk om te laten zien dat de extra investering juist is geweest. Dit heeft er bij Almi toe geleid dat het rendement van de nieuwe lascal met 17% omhoog is gegaan. Een ander voorbeeld is dat medewerkers meegaan naar klanten om gezamenlijk te bekijken hoe de gehele keten efficiënter kan worden ingericht. Dit heeft in een aantal gevallen geleid tot aanpassingen in het productieproces, niet alleen bij Almi maar ook bij de klant, waardoor het gezamenlijke resultaat beter wordt.

2.4.4 Kennis binnenhalen

Om innovatie te bevorderen is het belangrijk dat ondernemingen ook kennis van buiten naar binnen halen. Samenwerkingsverbanden met kennisinstellingen, zoals universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten, hoeven niet uitsluitend te liggen op het gebied van R&D, maar kunnen ook andere vormen aannemen. Figuur 2.5 laat zien dat

bedrijven met name contact zoeken met kennisinstellingen voor het aantrekken van stagiaires. Pas op de tweede plaats komt het gezamenlijk uitvoeren van R&D-projecten. Ook het werven van pas afgestudeerden neemt een belangrijke positie in.



Het belang van samenwerkingsverbanden voor innovatie is aanzienlijk, maar kennisinstellingen zijn beslist niet de enige mogelijke partner. Klanten en toeleveranciers kunnen hier ook een zeer belangrijke rol vervullen: ongeveer 30-45% van alle innovaties wordt op deze wijze gerealiseerd. Kennisinstellingen vormen voornamelijk een bron van menselijk kapitaal: via goede banden met een dergelijke instelling kan de onderneming voor een continue aanvoer van hooggeschoold personeel zorgen.

2.4.5 Combineren van product en dienstverlening

Eén van de manieren om extra waarde toe te voegen aan het product is het combineren van product en dienstverlening. Vaak is de aandacht van een

onderneming gericht op het tijdsbestek tussen de ontwikkeling en de verkoop van een product. Echter, ook na de verkoop valt er voor de onderneming nog veel winst te behalen. After-sales services, zoals onderhoud van machines, controles en reparaties, zijn diensten die na de verkoop van het product worden uitgevoerd. Afhankelijk van de levenscyclus van het product, kunnen dit soort diensten een lange en zekere bron van inkomsten vormen.³² Ook de klanttevredenheid kan hierdoor worden verbeterd, wat wellicht uitmondt in klantloyaliteit. In tijden van economische neergang blijken service en onderhoud een relatief stabiele inkomstenbron te vormen in de metaalverwerkende sector.³³ Omdat klanten tijdens een recessie minder investeren in nieuwe machines, worden oudere machines langer gebruikt. Dit biedt veel kansen voor after-sales services. Het leveren van extra diensten levert hogere toegevoegde waarde op en kan een onderscheidende factor zijn voor de onderneming.

2.4.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaam ondernemen is de laatste jaren niet alleen belangrijk geworden in de consumentenmarkt, ook in de business-to-business markt, op de kapitaalmarkt en in de arbeidsmarkt wordt er steeds meer naar gevraagd. Toch lijken veel ondernemers in het midden- en kleinbedrijf nog niet doordrongen van de veranderingen in de opdrachteisen die de overheid en grote bedrijven vanuit duurzaamheidsoogpunt reeds stellen of in de toekomst zullen gaan stellen. Uit een panel-onderzoek onder MKB bedrijven bleek dat in de industrie ruim 60% van de bedrijven niet of niet actief zoeken naar milieuvriendelijker productiemethoden, producten of diensten.³⁴ Daarbij is er een verband met de grootte van het bedrijf. Hoe groter het bedrijf, des te meer kans dat het zich met maatschappelijk verantwoord ondernemen bezighoudt.

Bedrijven die wel aandacht hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) zien dit niet als een vorm van idealisme of bevlogenheid, maar als onderdeel van goede economische prestaties. De visie op duurzaamheid schuift langzamerhand op van 'het hoort' en 'het moet' naar 'het loont'. Daarbij is een belangrijk voordeel dat milieuvriendelijk produceren goed is voor de reputatie van het bedrijf. Maatregelen die

³² Cohen et al., 2006: *Winning in the Aftermarket*

³³ Metaalunie, 2009: *Economische Barometer*.

³⁴ EIM, 2008: *Duurzaam ondernemen in het MKB: kansen grijpen!*

industriële bedrijven toepassen om de druk op het milieu te verminderen, zijn bijvoorbeeld het verkleinen van de geproduceerde hoeveelheid afval, het uitbannen van schadelijke emissies, het gebruik van duurzame energie, hergebruik van materialen en energiezuinig transport.

De verwachting is dat de markt voor duurzame goederen en diensten de komende jaren verder zal groeien. Snelgroeiende economieën als China en India hebben in toenemende mate met milieuproblematiek te maken. Na jaren van ongeremde groei staat een milieuvriendelijke ontwikkeling steeds hoger op de agenda. Dit biedt vroeger of later mogelijkheden voor voorlopers in milieutechnologie. ‘First mover’-effecten zijn hier dus van belang.

2.5 Conclusie

De toenemende internationale concurrentie en daarmee gepaard gaande verschuivingen in de organisatie van de productieketen stellen toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie voor grote uitdagingen. Zij moeten steeds weer opnieuw bewijzen dat zij hun plaats in de keten waard zijn door toegevoegde waarde te bieden aan hun klanten. Dit vereist voortdurende innovatie. Daarbij moet niet alleen worden gedacht aan technologische innovatie, maar ook aan vernieuwingen in de interne en externe organisatie (sociale innovatie). Slimmer organiseren kan tot grotere productiviteitsverbeteringen leiden dan kostbare investeringen in nieuwe machines en apparaten.

Staatjes van vernuft

3 Strategische opties

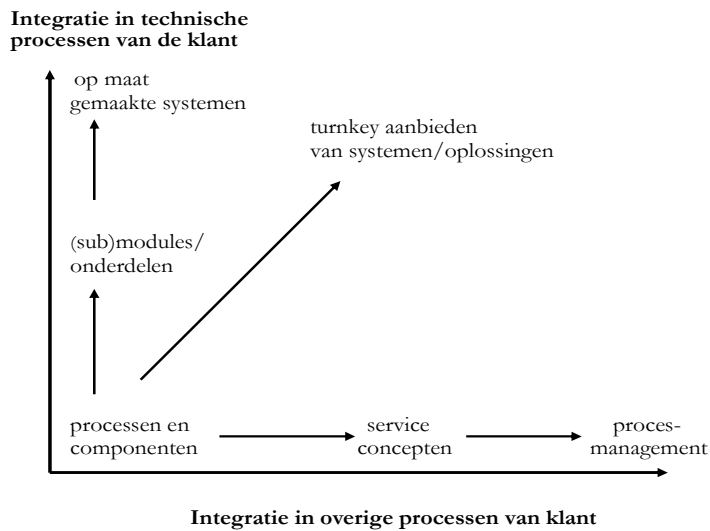
Bedrijven in de metaalverwerkende industrie kunnen verschillende richtingen inslaan om extra toegevoegde waarde voor hun klanten te genereren. Dit hoofdstuk laat zien dat strategische keuzen niet vrijblijvend zijn, maar belangrijke consequenties hebben voor de bedrijfsvoering, de investeringsbeslissingen en de cultuur binnen de organisatie.³⁵

3.1 Verschillende sporen

Als opdrachtnemer in de productieketen zet de toeleverancier zijn kennis en productiecapaciteit in om zijn klanten (de opdrachtgevers) zo goed mogelijk te bedienen en voor hen toegevoegde waarde te realiseren. Toeleveranciers kunnen hun marktpositie versterken als zij er in slagen extra waarde toe te voegen in de waardeketen van hun afnemers. Dit kan gebeuren langs twee sporen: door technologische oplossingen te ontwikkelen voor de klant (beweging langs de Y-as in onderstaande figuur) of door andersoortige diensten aan te bieden die de prestaties van de klant verbeteren (beweging langs de X-as in figuur 3.1).

³⁵ De visies in dit hoofdstuk zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op: Matthyssens en Vandenbempt, 2007: *Toelevering: specialisatie als sleutel tot succes*.

Figuur 3.1 Hogere toegevoegde waarde door dieper door te dringen in productieprocessen van de klant



Bron: Matthyssens en Vandenbempt, 2007

Een voorbeeld van het eerste is het opschuiven van toeleverancier van losse onderdelen naar leverancier van geïntegreerde componenten die door afnemers kunnen worden ingepast in hun eigen productieproces. Dit biedt meerwaarde voor de klant, omdat een aantal productie- en assemblagehandelingen kan vervallen. Dank zij de specialistische kennis en apparatuur van de toeleverancier nemen de kosten af, wordt de kans op fouten minder en nemen de kwaliteit en betrouwbaarheid toe. Een nog verdere ontwikkeling is dat de toeleverancier complete, op maat gemaakte systemen levert en daardoor nog meer waarde toevoegt in de technische processen van de klant. Het aanbieden van complete systemen vereist in het algemeen een duidelijke focus op bepaalde markten, bijvoorbeeld de automotive.

Een andere strategie is dat de toeleverancier oplossingen aanbrengt die elders in het productieproces van de klant meerwaarde bieden, bijvoorbeeld door extra diensten aan de producten of componenten toe te voegen. Hierbij kan men denken aan opleidingen, garantieregelingen,

voorraadbeheer, transport, distributie, trainingen, procesbewaking, leasemogelijkheden enz. Uiteindelijk kan de toeleverancier zelfs uitgroeien tot procesregisseur, die een groot deel of zelfs het gehele productieproces van zijn klant overneemt. Dit sluit aan bij de trend dat steeds meer OEM-ers zich tot *kop-staart bedrijven* ontwikkelen, die nagenoeg de gehele productie uitbesteden.³⁶ Daar liggen kansen voor toeleveranciers.

Ook een combinatie van beide is mogelijk. In die gevallen neemt de toeleverancier zowel technologische als andere bedrijfsprocessen over van zijn klant en wordt toeleverancier van complete systemen (*system supplier*) of oplossingen.

Ten slotte kan een onderneming er ook voor kiezen om niet dieper door te dringen in de waardeketen van zijn klant, maar generieke aanbieder van producten of processen te blijven zonder verdere beweging langs de X- of Y-as. In die gevallen positioneert de toeleverancier zich als efficiënte aanbieder van capaciteit en is de strategie gericht op steeds verdergaande efficiencyverbetering.

Uit deze (gestileerde) beschrijving resulteren vier mogelijke ontwikkelingsstrategieën voor toeleveranciers.³⁷

1. De *efficiënte capaciteitsaanbieder* richt zich primair op het zo efficiënt mogelijk benutten van zijn productiecapaciteit en proceskennis ten behoeve van de klant. De onderneming kiest resoluut voor een concurrerende prijs en probeert de kosten voor zijn opdrachtgever zo laag mogelijk te houden. De onderneming zet sterk in op efficiencyverbetering en streeft naar schaalgrootte. De engineering is toegespitst op het kunnen voldoen aan productievragen van opdrachtgevers. De onderneming stelt zich in op snel en effectief reageren op de wensen van de klant, wat leidt tot een uitstekende logistiek en kostenbeheersing. De onderneming positioneert zich als een soort Ryanair in de metaalindustrie, die alle overbodige kosten heeft geschrapt en klanten vooral prijsvoordelen biedt (en kan bieden).
2. De *technologische partner* zoekt de toegevoegde waarde vooral in geavanceerde technologische oplossingen. Hij probeert geleidelijk op te

³⁶ Praat, Van der Wee en Gosselink, 1996: *De kracht van het specialisme*.

³⁷ Matthyssens en Vandenbempt, 2007: *Toelevering: specialisatie als sleutel tot succes*.

schuiven van leverancier van basiscomponenten naar samensteller van submodules en zelfs complete systemen. Hoe hoger hij langs de Y-as opklimt, hoe meer taken hij op zich neemt en hoe meer maatwerk er aan te pas komt. Om steeds weer nieuwe technologische oplossingen te kunnen aanbieden, ligt specialisatie in bepaalde technologieën en toepassingen in deze strategie voor de hand.

3. De *superdienstverlener* richt zich op het bieden van oplossingen voor allerlei bedrijfsprocessen van zijn klanten. Hij stelt zich op als ondernemende dienstenleverancier, die continu op zoek is naar geïntegreerde oplossingen. Door zo diep mogelijk door te dringen in de bedrijfsprocessen van de klant probeert hij deze optimaal te bedienen en daarmee voor zich te winnen. Deze strategie leidt vaak tot specialisatie in één of enkele markten of toepassingen.
4. De *strategische partner* combineert de rollen van technologische partner en superdienstverlener. Hij ontwikkelt zich steeds meer tot *turnkey* aanbieder, die zorg draagt voor het stroomlijnen en managen van alle betrokken processen.

Het gaat hier om *ideaaltypen*. In de praktijk is het onderscheid natuurlijk niet altijd zo duidelijk te maken. Maar essentieel is wel dat ondernemers duidelijke keuzes moeten maken met betrekking tot hun marktpositionering. Die keuzes hebben vergaande gevolgen voor de bedrijfsvoering, de investeringen in productiemiddelen, kennis en competenties en voor de cultuur en organisatie binnen de onderneming.

3.2 De efficiënte capaciteitsaanbieder

De *efficiënte capaciteitsaanbieder* richt zich op de levering van producten of componenten tegen de laagste prijs. Hij probeert concurrentievoordeel te behalen via een superefficiënte organisatie. Het succes van de efficiënte capaciteitsaanbieder wordt bepaald door de schaalvoordelen die hij in inkoop, productie, bedrijfsvoering, distributie en logistiek weet te realiseren. Doorgaans maakt hij gebruik van ver doorgevoerde standaardisatie om zijn product tegen de laagste prijs te kunnen aanbieden. De efficiënte capaciteitsaanbieder doet niet aan zelfstandige productontwikkeling; de

investeringen en engineering activiteiten zijn gericht op de vraag van bestaande afnemers.

Interne organisatie

De efficiënte capaciteitsaanbieder richt zijn bedrijfsprocessen in om optimaal te kunnen voldoen aan de behoeften van de afnemer. In overleg met de klant worden er specifieke productielijnen ontwikkeld, waarmee exact kan worden voldaan aan de specificaties van de klant. De communicatie met de klant wordt zoveel mogelijk geautomatiseerd, zodat veranderingen in seriegroottes of specificaties automatisch en zonder vertraging kunnen worden verwerkt. De efficiënte capaciteitsaanbieder investeert in meetmethoden om het productieproces te optimaliseren en kosten steeds verder te reduceren. Ook de inkoop wordt zeer professioneel aangepakt en er vindt voortdurende monitoring plaats om mogelijke inkoopvoordelen te behalen.

Investeringen in productiemiddelen en kennis

De efficiënte capaciteitsaanbieder blinkt uit in beheersing van de procestechnologieën die hij inzet en investeert in verdere optimalisatie daarvan. Via gedetailleerde kostenbeheersings- en controlemechanismen weet hij exact waar welke kosten worden gemaakt. Er worden voortdurend projecten opgezet om verdere kostenreducties te realiseren.

Cultuur en organisatie

In de bedrijfscultuur draait alles om productiviteit en het halen van de gestelde targets. De organisatie is plat en slagvaardig; de communicatielijnen zijn kort. Er is weinig overhead en indirecte kosten, want afnemers zijn niet bereid daarvoor te betalen. De bedrijfscultuur is gericht op snelheid, kostenbesparingen, doelen halen, prestaties meten en verantwoording afleggen.

Risico's

Aan deze strategie kleven een aantal risico's (zoals aan elke strategie). Door de afstemming van het productieapparaat en de organisatie op één klant of één type afnemer, wordt het bedrijf erg afhankelijk van de ontwikkelingen in de betreffende markt. Als het tegenzit, kan de onderneming niet gemakkelijk overschakelen op andere afnemers of andere toepassingen. De klantspecifieke inrichting van de productie en investeringen maken het

moelijk om andere typen afnemers op een even efficiënte en effectieve wijze te bedienen.

In tijden van hoogconjunctuur zijn de bedrijfsresultaten van efficiënte capaciteitsaanbieders vaak beter dan die van technologische specialisten, maar in de laagconjunctuur hebben zij het moeilijker, terwijl specialisten een relatief stabiel bedrijfsresultaat blijven behalen.³⁸

3.3 De technologische partner

De *technologische partner* maakt een heel andere keuze. Hij probeert toegevoegde waarde te leveren door oplossingen te ontwikkelen voor de technologische problemen van zijn klant. Hij blijft toeleverancier, maar wel één die nauw samenwerkt met zijn klanten om producten en productieprocessen technologisch te verbeteren. Op basis van zijn productie- en ontwerpexpertise ontwikkelt de technologische partner een strategische relatie met zijn afnemer. Beiden hebben elkaar nodig. Geleidelijk raakt de technologische partner betrokken bij de basisengineering en ontwerp-aspecten van het hele productieproces en ontwikkelt in sommige gevallen ook nieuwe toepassingen.

De technologische partner moet niet alleen snel kunnen inspelen op uiteenlopende technologische wensen van zijn klant, maar veranderingen in het product en de gebruikte technologie ook mede vorm kunnen geven. Dat betekent dat hij over een breed inzetbare technologische kennis en bijbehorende productiecapaciteit moet beschikken. Omdat een onderneming onmogelijk alle kennis en capaciteit zelf in huis kan hebben, werkt de technologische partner bij voorkeur samen met een netwerk van gelijkwaardige partners die andere aspecten van de totaal-oplossing voor hun rekening kunnen nemen.

Interne organisatie

De technologische partner beschikt over een flexibel productieapparaat dat uiteenlopende technische opgaven aankan. Hij staat in rechtstreeks contact met de engineering- en R&D-afdelingen van belangrijke klanten; via elektronische verbindingen worden tekeningen en ontwerpen uitgewisseld. De technologische partner beschikt over veel kennis over de gehele

³⁸ Haffmans en Van Weele, 2005: *Strategieën voor toeleveranciers: resultaatverbetering door focus*.

toeleveringsketen en blinkt uit in beheersing (van planning tot realisatie en nazorg) van ingewikkelde en onzekere technologische trajecten.

Investerings in productiemiddelen en kennis

De technologische partner moet beschikken over geavanceerde technologische kennis en kennis van productietechnologieën om zijn klanten te kunnen adviseren en optimale service te bieden. Hij moet ook creatief zijn in het ontwikkelen van nieuwe concepten. Sleutelbekwaamheden zijn technologische know-how en creativiteit in het ontwikkelen van nieuwe toepassingen. De onderneming is altijd op zoek naar nieuwe ideeën en toepassingen en investeert daarvoor ook zelf in R&D. De onderneming ontwikkelt haar eigen specialismen, die steeds verder worden uitgebouwd om in dat vlak uiteindelijk een leidende positie in te nemen.

Cultuur en organisatie

De technologische partner is sterk gericht op innovatie. De bedrijfscultuur kenmerkt zich door openheid en ruimte voor experimenten. Initiatief wordt aangemoedigd, falen mag. De organisatie is vlak en kent weinig hiërarchie. R&D, verkoop en productie werken nauw samen om technologische mogelijkheden en behoeften in de markt snel en effectief met elkaar te verbinden. De belangrijkste competenties liggen in het technologische vlak.

Risico's

Een risico voor de technologische specialist is dat hij enerzijds onvoldoende schaalgrootte en specifiek op de klant toegesneden productiecapaciteit heeft om concurrerend op prijs te kunnen zijn, en anderzijds te weinig onderscheidend vermogen om een onmisbare partner voor de klant te zijn. De technologische specialist moet veel investeren in engineering en geavanceerde product- en proceskennis, zonder zekerheid dat de klant hem werkelijk als partner beschouwt. Hetzelfde geldt voor de productontwikkeling. De technologische partner loopt het gevaar eenzijdig de ontwikkelingsrisico's voor nieuwe producten te moeten dragen. Als de productontwikkeling tot succesvolle verbeteringen leidt, valt de toegevoegde waarde daarvan aan de klant toe.

Box 3.1 AAE: Het beste van twee werelden

Bij de vervaardiging van fijnmechanische onderdelen probeert AAE hoogwaardige kwaliteit tegen de laagste kosten te bieden. Maar bij de vervaardiging van prototypes voor nieuwe hoogwaardige machines is AAE vooral een technologische specialist. CEO William Pijnenburg beseft dat dit gepaard gaat met organisatorische en cultuurverschillen binnen de organisatie, maar heeft dat opgelost door de activiteiten in afzonderlijke business units onder te brengen. Flexibiliteit ontstaat doordat de business units voor elkaar kunnen werken en kennis uitwisselen. De combinatie van maximale efficiency en technologisch hoogwaardige specialisatie binnen één bedrijf komt echter maar zelden voor.

3.4 De superdienstverlener

De *superdienstverlener* creëert toegevoegde waarde voor zijn klant op een andere manier. Hij probeert flexibel in te spelen op zeer uiteenlopende behoeften van zijn opdrachtgever, die niet alleen op technologisch vlak liggen, maar de hele organisatie van de productie kunnen betreffen. Om dat efficiënt te kunnen doen, moet de dienstverlener goed inzicht hebben in processen bij de klant en dus nauw met de klant samenwerken. Omdat het om zeer uiteenlopende vragen kan gaan, zijn standaardisatie en efficiency niet echt mogelijk. De dienstverlener heeft doorgaans verschillende typen afnemers, maar kan zich ook specialiseren als de markt daarom vraagt. Kostenbeheersing is minder dwingend dan bij de efficiënte capaciteitsaanbieder, maar zeker niet onbelangrijk.

Interne organisatie

Het is voor deze toeleverancier van groot belang om van verschillende markten thuis te zijn. Hij moet verschillende soorten afnemers kunnen bedienen die allemaal verschillende vragen hebben. Het hele productieapparaat en de organisatie moeten er op gericht zijn om snel aanpassingen door te kunnen voeren, ontwerpen aan te passen en kleine seriegroottes kostenefficiënt te produceren.

Investeringen in productiemiddelen en kennis

Om op heel verschillende klantenbehoeften in te spelen is een zeer flexibele organisatie vereist. Vaak gaat het om niet-gestandaardiseerde projecten, waarin de toeleverancier ook een engineering taak heeft. Innovativiteit en leervermogen zijn belangrijk, omdat die bepalen hoe snel en efficiënt de

toeleverancier een nieuwe opdracht uitvoert. Hoe meer ervaring, hoe sneller en goedkoper hij aan een nieuwe vraag kan voldoen – inclusief de dienstverlening. Door ervaring met bepaalde typen vragen kan de onderneming de wensen van de klant flexibel inpassen in het productieproces.

Cultuur en organisatie

Klantgerichtheid is essentieel. Dat gaat gepaard met een relatief grote verantwoordelijkheid van medewerkers in het rechtstreekse contact met de klant. De organisatie moet meer in ‘oplossingen’ denken dan in ‘producten’. Daarnaast moet de organisatie zeer flexibel zijn en tegelijkertijd toch ook de efficiency scherp in de gaten houden.

Risico

Een gevaar voor de superdienstverlener is dat hij beknelde raakt tussen efficiency en effectiviteit. Goede service aan de afnemer vereist uitgebreide kennis van de hele toeleveringsketen, maar de toeleverancier is daardoor te duur om met prijsvechters te kunnen concurreren. Aan de andere kant is er ook weer te weinig specialisatie op het technologische vlak om met specialisten op dat gebied te concurreren. Daarom moet de focus toch ook heel sterk op kostenbeheersing blijven liggen.

Box 3.2 Strategische dilemma's

Aan toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie worden steeds hogere eisen gesteld op het gebied van snelheid en flexibiliteit. Hierdoor kan een bedrijf voor moeilijke keuzen komen te staan. Een onderneming die optimaal wil inspelen op de wensen van een klant, moet zijn productieapparaat en organisatie afstemmen op duidelijk gespecificeerde eisen van die klant. Maar dat gaat ten koste van de mogelijkheden om op de wensen van andere klanten in te spelen. Maximale efficiëntie in de productie en logistiek gaan hier dus gepaard met verlies aan flexibiliteit. De toeleverancier daarentegen die veel flexibiliteit inbouwt om op de wensen van heel uiteenlopende typen klanten in te spelen, loopt het risico dat hij te duur is om tegen prijsvechters te concurreren en tegelijkertijd te weinig gespecialiseerd om de concurrentie met technologische specialisten aan te gaan.

3.5 De strategische partner

De *strategische partner* combineert de kwaliteiten van technologische partner en superdienstverlener en richt zich op volledige integratie in de processen van zijn klant. Dit geldt zowel voor technologische als andere processen (financieel, logistiek, ict e.d.). Partnership in de technologische processen vereist gespecialiseerde technologische kennis en ervaring. Partnership in andere bedrijfsprocessen vergt specifieke deskundigheid om het business model van de klant volledig te doorgronden. Voorbeelden van dienstverlening zijn het overnemen van het voorraadbeheer voor de klant, risicobeheer (inclusief de bereidheid om risico's te delen), cofinanciering, beheer van documentenstromen, verpakkingen en andere serviceconcepten. De strategische partner stemt zijn ontwerp en logistiek steeds meer af op een groep geselecteerde klanten. Hij ontwikkelt subsystemen en serviceconcepten specifiek op maat van de klant en denkt mee met het ontwerpen van geïntegreerde totaal-oplossingen.

De vergaande dienstverlening op alle vlakken leidt er toe dat de strategische partner zich specialiseert in een bepaald type activiteiten. Bovendien verzamelt de onderneming een snel te mobiliseren netwerk van technologische partners om zich heen.

Risico

Het overnemen van de regie over de productie voor de klant is verre van eenvoudig en brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Als strategische partner moet de onderneming buitengewoon nauw samenwerken met de klant. Doordat het bedrijf niet alle competenties zelf in huis kan hebben, is het afhankelijk van gespecialiseerde toeleveranciers. Het bedrijf kan daardoor in de mangel tussen eindproducent en toeleveranciers raken.

3.6 Onderscheidend vermogen / kerncompetenties

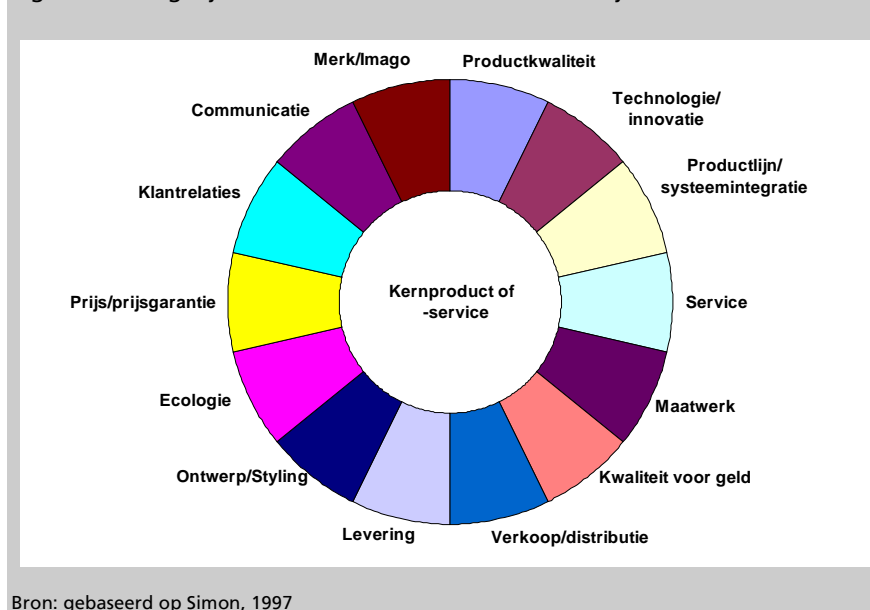
De strategische keuze houdt dus in dat het bedrijf zich richt op een bepaalde markt en een bepaald type klanten, en daar zijn organisatie en werkwijze op afstemt. In lijn hiermee ontwikkelt het bedrijf kerncompetenties, waardoor het beter, sneller, goedkoper enz. werkt dan zijn concurrenten. Prahalad en Hamel omschrijven kerncompetenties als de collectieve kennis die

beschikbaar is binnen een bedrijf en die verankerd is binnen de organisatie. Kerncompetenties brengen samenhang in de activiteiten van een bedrijf en vormen tevens de motor voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijvigheid.³⁹ De auteurs noemen drie voorwaarden waaraan voldaan moet zijn, wil er sprake zijn van een echte kerncompetenties:⁴⁰

1. Een kerncompetentie geeft toegang geven tot heel verschillende markten.
2. Een kerncompetentie zorgt voor duidelijke klantvoordelen die verbonden zijn aan het eindproduct.
3. Een kerncompetentie is niet zomaar te imiteren door de concurrentie.

Het kenmerkende van succesvolle bedrijven is dat zij zich zeer bewust zijn waar hun kerncompetenties liggen en continu bezig zijn om deze verder te ontwikkelen.⁴¹ Deze kerncompetenties kunnen op heel verschillende vlakken liggen. Figuur 3.2 geeft een indruk van de grote variëteit in mogelijkheden om kerncompetenties te ontwikkelen.

Figuur 3.2 Mogelijke concurrentievoordelen van bedrijven



³⁹ Prahalad en Hamel, 1990: *The core competence of the corporation*, p. 3-4.

⁴⁰ Idem, p. 6.

⁴¹ NYFER, 2006: *Parels van de Nederlandse maakindustrie*.

Box 3.3 Operational excellence

Om zijn ventilatoren tegen concurrerende prijzen op de wereldmarkt te brengen zet Vostermans maximaal in op kostenefficiency. Elk onderdeel van het productieproces wordt gestroomlijnd. Onder het motto '*operational excellence*' wordt alles wat weggesneden kan worden, weggesneden. Dit beperkt de mogelijkheden om maatwerk te bieden. Tegelijkertijd wil Vostermans toch ook op uiteenlopende klantenwensen kunnen blijven inspelen. Als oplossing is er voor gekozen om het productieproces zoveel mogelijk op te knippen in kleine stukjes (modules) die aan elkaar kunnen worden gekoppeld. De gewenste flexibiliteit ontstaat dan doordat allerlei verschillende combinaties mogelijk zijn, conform de wensen van de afnemers. Wel zal steeds opnieuw de vraag opdoemen of het aanbieden van zoveel extra varianten de extra kosten rechtvaardigt.

Box 3.4 Design als onderscheidend kenmerk

Kersten Europe, gespecialiseerd in buigtechnologie voor grote platen en profielen, probeert zich tevens te onderscheiden met projecten die hoog scoren qua artisticeit en design. Kersten Europe ziet een groeiemarkt voor esthetisch bouwen, waarbij ronde (gebogen) vormen een belangrijke plaats innemen. Door contacten met architecten en ontwerpers en door deel te nemen aan prestigieuze architectuurbeurzen en tentoonstellingen probeert het bedrijf zijn naam in die markt te vestigen. Dit heeft geleid tot enkele spectaculaire opdrachten, zoals de *BMW Take Off* in de luchthaven van München, die niet alleen een geweldige blikvanger is, maar ook aan extreme eisen op het gebied van 3D-constructiewerk en oppervlaktebehandeling moest voldoen. De website van Kersten biedt weinig informatie over de technische kwaliteiten van het bedrijf, maar bestaat vooral uit een 'art gallery' waarin het beeld wordt neergezet van top-design en artisticeit. Het spreekt vanzelf dat de marges in zo'n prestigieuze markt hoger zijn dan in het simpele buigwerk. Niet voor niets heeft Kersten ook zijn vleugels uitgeslagen naar het Midden-Oosten, waar prestige en design een grote rol spelen in het ontwikkelen van nieuwe gebouwen en projecten.

3.7 Conclusie

Toeleveranciers kunnen verschillende sporen volgen om toegevoegde waarde voor hun klanten te bieden. Zij kunnen zich in de markt positioneren als efficiënte, slagvaardige aanbieders van productiecapaciteit, maar zich ook ontwikkelen tot 'partners' die efficiënte en effectieve oplossingen bieden voor de productievraagstukken waar hun klanten mee

worstelen. Die vragen kunnen zowel betrekking hebben op technologische processen als andere onderdelen van de productie, zoals logistiek, financiering, voorraadbeheer enz. Welke strategie een toeleverancier ook kiest, hij zal zich bewust moeten zijn waarin hij wil uitblinken en zijn *business model* daarop moeten instellen.

Staatjes van vernuft

4 Ondernemingsstrategieën in de praktijk

Voor dit onderzoek heeft NYFER zeven succesvolle MKB-bedrijven in de metaalverwerkende industrie gevraagd welke strategische keuzen zij hebben gemaakt om succesvol op de markt te opereren en welke maatregelen zij treffen om de huidige economische crisis te doorstaan.

4.1 Onderzochte bedrijven

De volgende bedrijven hebben aan het onderzoek deelgenomen:⁴²

AAE BV te Helmond

AAE BV is een specialistisch bedrijf op het gebied van de mechatronica en machinebouw. Het bedrijf is in 1976 opgericht in Helmond en daar nog steeds gevestigd. AAE houdt zich bezig met een breed scala aan activiteiten die zijn ondergebracht in vier zelfstandige business units:

- Fijnmechanische onderdelen
- Proto- en seriebouw
- Bedrukkings- en montagemachines
- Speciaal Machines

Er zijn op dit moment 130 medewerkers in dienst.

Almi Machinefabriek te Vriezenveen

Almi Machinefabriek is actief op twee werkgebieden. Ten eerste is Almi toeleverancier van metaalcomponenten en halffabrikaten met als kerncompetenties: verspaning, lassen (robot en met de hand), assemblage en buislasertechniek. Klanten zitten onder meer in de automotive (alleen sportwagens, dus kleine series), landbouwmachines, off-shore, producenten van straatmeubilair en interieurbouw. Daarnaast produceert Almi eigen producten in de segmenten steenknippers, pijpuitlijpers en pijpuitklinkers. Deze producten worden via een wereldwijd netwerk van ongeveer 1200 dealers geëxporteerd naar 60 landen. Almi is in 1946 opgericht en telt circa 40 medewerkers. Het bedrijf was in 2008 winnaar van de Productivity Award van de Koninklijke Metaalunie.

⁴² In Bijlage 2 wordt beschreven hoe de selectie van bedrijven tot stand is gekomen en wordt ook een wat uitgebreider profiel van de deelnemende bedrijven geschetst.

Kersten Europe te Wanssum

Kersten is begin jaren '60 opgericht als scheepsreparatiewerf, maar heeft zich na een overname in de jaren '70 steeds meer toegelegd op het buigen van grote, zware profielen en platen. Inmiddels behoort het bedrijf wereldwijd tot de vooraanstaande specialisten op het gebied van de buigtechnologie. Kersten heeft productievevestigingen in Nederland, Duitsland en Polen, waar profielen en platen in ferro- en non-ferromaterialen worden gebogen volgens specificaties van de klant. Sinds enkele jaren heeft het bedrijf ook een vertegenwoordiging in de Verenigde Arabische Emiraten. Bij Kersten Europe werken in totaal 70 mensen.

Mevo Precision Technology te Ruurlo

Mevo Precision Technology is gespecialiseerd in het produceren van fijnmechanische onderdelen en samengestelde producten voor de high-techindustrie. Het bedrijf dat in 1977 is opgericht als metaalbewerkingsbedrijf, richtte zich aanvankelijk vooral op onderdelen voor de halfgeleiderindustrie. Toen die markt in 2001/2002 instortte, heeft het bedrijf zijn markt verbreed naar technisch hoogwaardige onderdelen die worden gebruikt in onder andere meet- en regelinstrumenten, optische instrumenten, speciale machinebouw, de automobielenindustrie en de medische branche. Mevo is specialist in draaien, frezen, slijpen, honen, leppen, lassen en polijsten met een zeer hoge graad van nauwkeurigheid.

Ridderinkhof te Hasselt (Ov)

Ridderinkhof is een specialistische bouwer van scheepslieren en deck equipment, gevestigd in het Overijsselse Hasselt. Het bedrijf is in 1900 opgericht en heeft zich van meet af aan beziggehouden met de productie van scheepslieren. Inmiddels levert Ridderinkhof wereldwijd lieren voor vrijwel alle typen schepen in de zee- en havensleepvaart, visserij, binnenvaart en zeevaart en voor toepassingen in havens en in de offshore (booreilanden). In 2003 zat het bedrijf financieel aan de grond, maar na een overname en reorganisatie is een nieuwe periode van groei ingezet, waarin de omzet spectaculair toenam van € 2,8 miljoen naar € 18 miljoen. Dit leverde het bedrijf in 2007 een Gazelle Award voor snelstgroeiende ondernemingen op. In 2008 is de Belgische concurrent Brusselle in Nieuwpoort overgenomen, eveneens een bekende merknaam in de wereld van de scheepslieren. Bij Ridderinkhof in Hasselt zijn circa 70 mensen werkzaam, waarvan 50 in vaste dienst; bij het Belgische zusterbedrijf werken 60 mensen.

Technische Veren Twente te Oldenzaal

Technische Veren Twente is gespecialiseerd in het ontwikkelen en produceren van allerlei soorten en modellen technische veren. Het bedrijf is in 1969 opgericht in Oldenzaal en telt circa 20 werknemers. Doordat het bedrijf beschikt over gespecialiseerde gereedschappen en een eigen gereedschapmakerij is het in staat bijzondere typen veren te ontwikkelen voor specifieke toepassingen. De veren van TVT worden onder meer toegepast in de automobiellindustrie, de machinebouw, de installatietechniek en de kassenbouw. De afzetmarkt ligt voornamelijk in Nederland en Duitsland. TVT heeft in 2008 een Duitse dochteronderneming opgericht.

Vostermans Ventilation te Venlo

Vostermans Ventilation ontwikkelt en produceert ventilatoren voor de agrarische en industriële markt. Het bedrijf is in 1952 opgericht en inmiddels uitgegroeid tot een van de belangrijkste leveranciers op de wereldmarkt voor grote ventilatoren. Vostermans Ventilation heeft vestigingen in Nederland, Frankrijk, Maleisië en de Verenigde Staten. Bij de Nederlandse vestiging werken 140 medewerkers.⁴³

4.2 Strategieën van de geselecteerde bedrijven

Het eerste dat opvalt is dat de zeven bedrijven heel verschillende strategieën volgen. Ook blijkt dat de gemaakte keuzen niet altijd passen binnen de ideaaltypen die in hoofdstuk drie zijn geschetst; soms is er sprake van een mengvorm. Afhankelijk van de kwaliteiten die binnen de onderneming aanwezig zijn en de markt waarop zij opereren, zoekt elk bedrijf zijn eigen, unieke weg.

⁴³ Vostermans Ventilation heeft twee zusterbedrijven: een aluminiumgieterij, Vostermans Alu Foundries, en een bedrijf dat modellen en mallen maakt voor onder meer gieterijen en de kunststof spuitindustrie, Vostermans Tooling en Prototyping. De drie bedrijven zijn ondergebracht in de holding Vostermans Companies.

4.2.1 Specialisatie en ontwikkeling tot technologische partner

Ridderinkhof (scheepslieren) en Technische Veren Twente zijn duidelijke voorbeelden van bedrijven die zich op een heel gespecialiseerde markt richten. Ridderinkhof produceert al meer dan honderd jaar scheepslieren en wil dat ook in de toekomst blijven doen. Het bedrijf overweegt geen zijstappen naar aanpalende markten (“schoenmaker blijf bij je leest”), maar zoekt toegevoegde waarde door zijn lieren voortdurend te verbeteren om zo nog beter in te kunnen spelen op de behoeften van de klant. Omdat elke scheepslier maatwerk is, is er intensief contact met klanten en ontstaat vanzelf een goed inzicht in problemen die zich in de praktijk voor kunnen doen. De eigen ontwikkelafdeling probeert daar dan oplossingen voor te bedenken. Zo wordt op dit moment gewerkt aan een nieuwe lier waarbij de draad onder spanning kan worden gehouden. Daardoor kunnen de enorme krachten die bijvoorbeeld op ruwe zee op kabels en lieren worden uitgeoefend, beter worden opgevangen. Het meedenken met de klant betekent dat Ridderinkhof in termen van figuur 3.1 langs de verticale as omhoog beweegt van toeleverancier van ‘standaard’ producten naar op maat gemaakte systemen. Het bedrijf wordt dus steeds meer een technologische partner die de klant maatwerkoplossingen kan bieden voor alle zware hijs- en trekproblemen die zich in de scheepvaart onder vaak extreme omstandigheden voor kunnen doen. Ridderinkhof wil de weg om technologische partner te worden, in de toekomst nog verder opgaan.

Min of meer hetzelfde geldt voor Technische Veren Twente (TVT). Dit bedrijf richt zich minder op één gespecialiseerde markt, maar heeft wel als strategie om zich toe te leggen op ‘oplossingen voor de klant’ in plaats van de eenvoudige productie van veren. Hoe moeilijker het probleem, hoe groter de uitdaging om daar een passende oplossing voor te vinden en hoe hoger de toegevoegde waarde. De kerncompetentie van TVT zit in het specialistische gereedschap (met name op het gebied van stansen en stansbuigen) en de eigen gereedschapsmakerij, waardoor TVT speciale veren en klemmen kan ontwikkelen waar de meeste andere verenmakers niet toe in staat zijn.

TVT is jonger en kleiner dan Ridderinkhof en moet zijn naam in de concurrerende verenmarkt nog verder uitbouwen. Daardoor kan het bedrijf het zich niet permitteren om bulkorders voor eenvoudiger typen veren te laten lopen. De strategie is er echter op gericht om weg te komen uit die

massamarkt en op te schuiven naar een hoger segment van de markt, waar in nauwe samenwerking met de klant specialistische oplossingen worden ontwikkeld die hogere toegevoegde waarde bieden.

Box 4.1 Ridderinkhof: Snelle groei met ‘simpele’ maatregelen

Ridderinkhof heeft in de afgelopen jaren zijn omzet bijna verzesvoudigd met slechts een beperkte uitbreiding van het aantal medewerkers. Op de vraag hoe dat mogelijk is, antwoordt commercieel directeur Maarten van Meerwijk dat er continu wordt gekeken hoe de productie slimmer en effectiever kan worden ingericht. Alleen al door de opstelling van machines te veranderen, waardoor één man in de gaten kan houden of de productie ongestoord doorloopt, is de productiviteit aanzienlijk opgevoerd. Ook door een betere logistiek in de toevoer van onderdelen zijn wachttijden ingekort en worden substantiële besparingen bereikt. Ridderinkhof is zeer alert op dit soort “simpele maatregelen”, die grote productiviteitswinst kunnen opleveren. Niet alleen productiechefs worden aangespoord om na te denken hoe zaken slimmer kunnen, maar ook de mensen die de machines bedienen. Dagelijks vinden er korte werkvergaderingen plaats, waarin alle knelpunten in de productie de revue passeren. Aangedragen oplossingen worden onmiddellijk geïmplementeerd, zodat al de volgende dag kan worden nagegaan of verbetering is opgetreden. Voor ingewikkelder vragen worden verbetertrajecten opgezet. Door consequent snel en slagvaardig en met hele korte lijnen te reageren op elk knelpunt in de productie is Ridderinkhof er in de afgelopen vijf jaar in geslaagd de omzet spectaculair op te voeren van € 2,8 miljoen in 2003 naar € 18 miljoen in 2008 met slechts een geringe uitbreiding van het aantal medewerkers.

Ook Kersten Europe is een specialist, maar dan niet in een bepaald product, maar in een bijzondere technologie: het buigen van grote en vaak zware, profielen. Onder het motto “wij zorgen dat het rond komt”, buigt Kersten verschillende soorten platen en profielen, ferro en non-ferro, conform de specificaties van de klant, desgewenst in drie dimensies (3D). Net als TVT tracht Kersten op te schalen van opdrachtnemer naar co-maker, door ook *engineering* werkzaamheden en aanvullende bewerkingen en oppervlaktebehandelingen uit te voeren. Kersten Europe mikt ook uitdrukkelijk op het topsegment van de markt, waar vormgeving, creativiteit en superieure kwaliteit vaak doorslaggevend zijn boven kosten. Dit uit zich in zeer prestigieuze en tot de verbeelding sprekende opdrachten voor bijvoorbeeld het Ferrari themapark in Abu Dhabi, het Blue Heaven Hotel in Frankfurt, de BMW Take Off in München Airport en geleiderails voor het

hoogste gebouw ter wereld, de Burj Dubai. Intussen worden ook veel eenvoudiger profielen gebogen in de bedrijfshallen in Wanssum.

4.2.2 Gemengde strategie

Ook bedrijven die niet ondubbelzinnig kiezen voor één strategie, kunnen succesvol zijn, zo bewijst AAE in Helmond. AAE bundelt een breed scala aan activiteiten die ondergebracht zijn in vier afzonderlijke business units. De unit Fijnmechanische onderdelen legt zich toe op de vervaardiging van technologisch zeer hoogwaardige onderdelen voor bijvoorbeeld de halfgeleider- en medische industrie. AAE opereert hier als *jobber*, maar wel in het hoogste segment van de markt. Door te investeren in de modernste technologie en machinepark probeert AAE de kostprijs laag te houden. In de unit Proto- en Seriebouw ontwikkelt AAE als *first-tier supplier* prototypes voor OEM-ers, waarbij het de gehele ketenregie voor zijn rekening neemt. De unit Montage- en Bedrukkingsmachines levert kant-en-klare machines met toevoer-, producthandling- en montagetechnieken die binnen AAE zelf zijn ontwikkeld. Hier opereert AAE dus als OEM-er. De unit Speciaal Machines ontwikkelt en bouwt 100% klantspecifieke machines. De kennis en ervaring op het gebied van mechanische engineering, elektronische engineering en procestechologie maken van deze unit een kenniscentrum op het gebied van de machinebouw. Waar de oppervlakkige buitenstaander misschien zou denken dat het combineren van zoveel disciplines en markten binnen één bedrijf tot verwatering en gebrek aan focus zou leiden, ziet CEO William Pijnenburg juist grote synergievoordelen tussen de afzonderlijke onderdelen. De business units opereren weliswaar als afzonderlijke omzetcategorieën, maar er is sprake van kruisbestuiving die commerciële kansen biedt en markten opent.

Ook MEVO Precision Technology voert een gemengde strategie, zij het van een heel andere aard. Na moeilijke jaren waarin het bedrijf opereerde als *jobber* op een sterk concurrerende markt voor fijnmechanische onderdelen, probeert het zich nu te ontwikkelen tot *system supplier* voor een beperkte groep grote klanten die technologisch zeer hoogwaardige onderdelen nodig hebben. De strategiewijziging is echter nog te kort geleden ingezet om al volledig op deze nieuwe markt te kunnen vertrouwen. Dit betekent dat MEVO de karakteristieken van efficiënte capaciteitsaanbieder en technologische partner binnen één organisatie moet zien te verenigen.

4.2.3 Superdienstverlener

Voor veel toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie is het (vaak onbereikbare) ideaal OEM-er te worden. Machinefabriek Almi heeft juist de omgekeerde weg bewandeld. Het bedrijf voert een reeks eigen producten (steenknippers, pijpuitlijpers en pijpuitklinkers), maar heeft toen de markt voor deze producten verslechterde, de keuze gemaakt zich meer op toelevering aan andere OEM'ers te richten. Deze koerswijziging is succesvol geweest en inmiddels maken toeleveringsactiviteiten het leeuwendeel van de omzet uit. De combinatie van toelevering en eigen producten levert volgens bedrijfsleider Raymond Belderink duidelijke voordelen op. "Door de ideale combinatie van deze twee productstromen, kent Almi geen leegloopuren. Leegloopuren zijn vaak moeilijk te calculeren en leveren, door een lager werktempo, minder tot geen rendement op, maar worden wel doorberekend aan de klant. Bij Almi gebeurt dit niet, omdat leegloopuren kunnen worden vermeden door de productie van eigen producten".

Het succes van de toeleveractiviteiten wordt niet alleen veroorzaakt door de efficiënte bezetting van het productieapparaat, maar ook doordat Almi zich in alle opzichten dienstverlenend naar zijn klanten opstelt. Almi zoekt samen met de klant actief naar dingen die anders en beter kunnen. Daardoor wordt Almi steeds vaker bij klanten uitgenodigd om al in de ontwikkelfase mee te praten waarbij gelet wordt op kostenbesparing door slimmer te organiseren en produceren. Omdat Almi beseft dat optimale prestaties alleen worden bereikt als alle schakels in de keten optimaal presteren, worden ook de toeleveranciers daarbij betrokken. Hetzelfde geldt voor de eigen medewerkers, die worden gestimuleerd en uitgedaagd zich te ontwikkelen tot 'lerende ondernemers' die actief nadenken hoe dingen anders en beter kunnen. Hiermee bewijst Almi dat sociale innovatie tot nog grotere productiviteitsvoordelen kan leiden dan technologische innovatie.⁴⁴

⁴⁴ Volberda en Van den Bosch, 2004: *Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and organisation matter most.*

Box 4.2 Partnerships met alle stakeholders

Een bedrijf dat heel sterk vanuit de ketenbenadering denkt, is Almi Machinefabriek in Vriezenveen. Almi beperkt dit niet tot nauwe samenwerking met de klant, maar investeert nadrukkelijk in 'partnerships' met alle partijen in de keten vanuit de gedachte dat elke keten zo sterk is als de zwakste schakel. Hiervoor richt het bedrijf zich op de vijf 'stakeholders': klanten, leveranciers, medewerkers, financiers en de maatschappij als geheel.

Almi verdiept zich zo goed mogelijk in de processen van zijn klanten en bespreekt met hen hoe dingen anders en beter kunnen. Een voorbeeld is het samen met de klant bepalen van de optimale seriegrootte. Dankzij de eerder genoemde robotlascel (box 2.7) is de seriegrootte niet langer bepalend voor de productiekosten en kan de toelevering worden afgestemd op het productieschema van de klant. Door op het juiste tijdstip het juiste aantal gelaste producten te leveren, hoeven Almi of de klant geen voorraden meer aan te houden en worden kosten bespaard. Almi ziet ook haar eigen toeleveranciers als partner, want als die niet goed presteren, kun je ook als onderneming zelf geen goede performance neerzetten. Daarom gaat Almi langetermijnrelaties aan met toeleveranciers die vanuit dezelfde filosofie denken en helpt hen indien nodig hun prestaties te verbeteren. De medewerkers worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen tot 'lerende ondernemers'. Daartoe zijn van alle medewerkers de Eerder Verworven Competenties (EVC) in kaart gebracht en wordt bekeken op welke gebieden iemand bijscholing nodig heeft om op een hoger niveau te komen. Belangrijker nog is dat verantwoordelijkheden op de werkvloer worden neergelegd, zodat mensen zelf gaan nadenken en verantwoordelijkheid nemen om zaken te verbeteren. Ook veiligheid en goede werkomstandigheden staan hoog op de agenda. Volgens Almi-bedrijfsleider Belderink is de betrokkenheid bij het werk door dit alles veel groter geworden en is het ziekteverzuim gehalveerd. Ook met de financiers worden langetermijnrelaties aangegaan. In het gebruik van materialen en machines denkt Almi bewust na over de effecten op milieu en omgeving.

4.2.4 Operational excellence

Ook Vostermans Ventilation is voortdurend bezig om de productie slimmer en efficiënter te organiseren. CEO Henk Vostermans beseft dat hij op de wereldmarkt voor ventilatoren alleen kan blijven concurreren als hij hoge kwaliteit kan blijven leveren zonder door de lagelonenlanden uit de markt te worden geprijsd. Om maximale efficiency te bereiken wordt elk onderdeel van het productieproces minutieus onder de loep genomen om te ontdekken of het beter en goedkoper kan.

Vostermans ziet een ventilator voor bijvoorbeeld een varkensstal of fabriekshal als een maatproduct dat aan specifieke eisen moet voldoen. Om alle klanten maatwerk te kunnen leveren, voert het bedrijf een zeer uitgebreid pakket producten. De *handling* van al die verschillende producten en uitvoeringen is een enorme uitdaging. De oplossing wordt gezocht in modulaire productie, waarbij afzonderlijke onderdelen als legoblokjes in elkaar kunnen worden gepast om aldus het specifieke product te kunnen leveren dat de klant wenst. Zo'n modulaire productie vergt de hoogste graad van procesbeheersing. Na uitvoerige discussies of het bedrijf zou moeten kiezen voor *customer intimacy* of *operational excellence* als strategie voor de komende jaren, is tot het laatste besloten. Door maximale efficiency in logistiek en productie kan Vostermans maatwerk blijven bieden en tegelijk de operationele kosten beheersen.

4.3 Conclusie

Er zijn geen standaardrecepten voor een succesvolle strategie. Elke onderneming moet haar eigen koers uitzetten, die past bij de markt waarop zij zich richt en de kwaliteiten die zij in huis heeft. Een duidelijke strategie is belangrijk omdat dit richting geeft aan de activiteiten en investeringen in het bedrijf en de richting waarin de onderneming kerncompetenties opbouwt. Veel toeleveranciers in de metaalverwerkende industrie hebben geen antwoord op de vraag, waarom de markt niet om hen heen kan.

Staatjes van vernuft

5 Crisismanagement in de onderzochte bedrijven

Hoewel bovengenoemde bedrijven een duidelijke strategische koers varen, ontkomen ook zij niet aan het inzakken van de vraag als gevolg van de economische crisis. Dit hoofdstuk bespreekt welke maatregelen de onderzochte bedrijven hebben genomen om de crisis door te komen.

5.1 AAE Mechatronica

De gevolgen van de economische crisis werden voor AAE merkbaar in oktober 2008. Sindsdien heeft algemeen directeur William Pijnenburg de productie van speciaal machines compleet zien inzakken en de productie in de proto- en seriebouw met zo'n 30%. Veel opdrachten worden opgeknipt in kleinere orders en uitgesmeerd over de tijd. De eigen producten (bedrukkings- en montagemachines) houden met een daling van 10% nog redelijk stand. In de fijnmechanische bewerkingen (draaien en frezen) staan de prijzen onder druk. Hoewel het bedrijf er financieel goed voor staat, was het ook voor AAE noodzakelijk een aantal maatregelen te treffen.

Allereerst zijn over de hele linie kostenbesparingen doorgevoerd. Zo leidden eenvoudige aanpassingen in het energieverbruik al gauw tot 10% besparingen. Ook werd het personeel gevraagd om alles dubbelzijdig te printen, niet alleen om kosten te besparen maar ook om duidelijk te maken dat het menens is. Tevens is een urenbank ingesteld waarin het personeel overuren, die niet meer worden uitbetaald, kan opsparen.

Daarnaast is AAE om de tafel gaan zitten met de toeleveranciers. AAE maakt veel gebruik van toeleveranciers: ongeveer de helft van de omzet wordt ingekocht. AAE wil de relatie met zijn toeleveranciers ook in deze tijden in stand houden, maar eist van hen wel dat zij marge inleveren. "De hele keten moet meeademen", aldus algemeen directeur Pijnenburg: "als wij geen winst meer maken, dan zij ook niet". Wie niet bereid is daarin mee te gaan, kan verdere opdrachten vergeten.

Ook met de banken zijn stevige gesprekken gevoerd, die tot besparingen hebben geleid. Overtollige liquiditeit is uit het bedrijf gehaald en tegen een aantrekkelijke rente weggezet. Tevens zijn nieuwe kredietlijnen geopend tegen gunstige tarieven, zonder dat onderpand hoefde te worden afgegeven.

AAE beperkt zich niet tot kostenbesparingen, maar blijft tegelijkertijd investeren om de continuïteit op lange termijn veilig te stellen. Omdat de productie op een lager pitje staat, is er nu extra tijd om nieuwe producten te ontwikkelen. Ook gaat het bedrijf door met investeringen in opleidingen van medewerkers. Zo wordt een aantal medewerkers geschoold in micro-lassen, waarin AAE een nieuwe markt ziet, en heeft AAE zelfs nieuw, technisch hooggeschoold personeel aangenomen om de innovatie een extra impuls te geven. Ook zijn er nieuwe machines aangeschaft. Om deze ondanks het gebrek aan financiële ruimte te kunnen plaatsen, is AAE machines gaan leasen. Verder is de afdeling Sales versterkt.

Pijnenburg ergert zich aan de kredietverzekeraars: “In goede tijden is er altijd premie betaald en nu de risico’s groter zijn, geven de kredietverzekeraars niet thuis”. Ook maakt hij zich zorgen over de houding van de banken: “Bedrijven krijgen krediet op basis van hun financiële positie, niet hun kwaliteit”. Zo ziet hij veel ‘goede’ bedrijven in moeilijkheden komen omdat de banken niets meer willen lenen. “Het vertrouwen in lenen moet hersteld worden”, zo zegt Pijnenburg.

5.2 Almi machinefabriek

Almi merkte al in de eerste maanden van 2008 dat de afzet van eigen producten op de Amerikaanse markt begon te stagneren. In de toeleveringsactiviteiten – de belangrijkste markt voor het bedrijf – ging het vanaf november 2008 duidelijk minder: klanten begonnen orders uit te stellen of zelfs helemaal af te zeggen. Het meeste last heeft Almi echter van de enorme druk op de prijzen. Almi merkt dat sommige van zijn concullega’s 40 tot 50% onder de kostprijs offeren om toch nog maar wat werk uit de markt te halen. Almi zelf is niet bereid om onder de kostprijs te werken. Wel zijn alle calculaties nog eens kritisch bekeken en wordt er zeer scherp gecalculeerd. Opvallend is dat er veel meer offertes dan normaal de deur uitgaan, ook voor onbekende klanten, maar dat de slagingskans van offertes enorm is afgenomen. Voorheen was dat 60%, nu is dat nog maar 8%. Dat opdrachtgevers veel meer zijn gaan shoppen, levert af en toe echter ook nieuwe klanten op.

Toen eind vorig jaar duidelijk werd dat het over de hele linie minder ging, heeft Almi drie scenario's ontwikkeld. Inmiddels blijkt het 'worst case' scenario (20% omzetsdaling) werkelijkheid te zijn en zijn de bijbehorende maatregelen in gang gezet. Allereerst is nog eens heel goed en systematisch naar alle kosten gekeken. Met name aan de inkoopkant heeft dit direct tot flinke besparingen geleid. In de personele sfeer zijn uitzendkrachten verdwenen en tijdelijke contracten niet verlengd. Enkele vaste medewerkers zijn bemiddeld naar andere bedrijven, waarbij is afgesproken dat zij kunnen terugkeren als de markt verbetert. Er is werktijdverkorting aangevraagd die wordt gebruikt voor interne opleidingen. Werk dat was uitbesteed in het buitenland, is teruggehaald.

Almi benadrukt dat investeringen in R&D buiten schot blijven. De innovatie moet in elk geval door blijven gaan. Er loopt een project om de eigen producten te voorzien van een aantal nieuwe opties en er zijn twee projecten gaande om belangrijke efficiencyverbeteringen in het productieproces te realiseren. Daaraan wordt niet getornd. Ook een opleidingsplan dat nodig is om medewerkers nieuwe werkwijzen aan te leren en hun inzetbaarheid te vergroten, wordt doorgezet. "De economische inzinking heeft geen gevolgen voor de strategie van het bedrijf", aldus bedrijfsleider Raymond Belderink.

Almi betreft alle medewerkers zeer nauw bij de gang van zaken door volledige openheid van zaken te geven. Er waren altijd al regelmatige bijeenkomsten met het personeel, maar de frequentie daarvan is opgevoerd. Dat leidt volgens Belderink tot een enorme betrokkenheid, bijvoorbeeld om orders op tijd af te krijgen. Soms komen uit die bijeenkomsten ook goede ideeën om kosten te besparen, naar voren.

5.3 Kersten Europe

Terwijl de economische crisis voor veel bedrijven in de metaalverwerkende industrie voelbaar werd rond oktober 2008, ondervond Kersten Europe vorig jaar nog weinig problemen. Dit had voornamelijk te maken met grote orders die nog onderhanden waren en doorliepen tot ongeveer maart 2009. Vanaf dat moment echter zag ook Kersten zijn omzet dalen en de verwachtingen voor het komende kwartaal zijn eveneens minder positief. Rekening wordt gehouden met een omzetsdaling van 20%. Kersten ziet de

markt om zich heen veranderen van een verkopers- in een kopersmarkt. “Dat leidt af en toe tot ‘wild west’-taferelen op de inkoopmarkt”, aldus managing director Hans Besseling. “De klanten gaan shoppen, wat tot uiting komt in een stijging van het aantal offerteaanvragen. Tegelijkertijd daalt de succesratio, ondanks extra inzet van de verkoopafdeling.” In de markt voor standaardproducten zijn de marges enorm gedaald, maar Kersten profiteert nu van zijn positie in een nichemarkt, waar de marges nog wel overeind blijven.

Kersten ziet tot op heden (april 2009) geen noodzaak om vaste medewerkers te ontslaan. Wel is de inzet van inleenkrachten stopgezet. Kersten investeert nu extra in opleidingen van het personeel om de flexibiliteit in het personeelsbestand te vergroten. Kapitaalinvesteringen worden uitgesteld, hoewel het volgens Besseling af en toe heel verleidelijk is om nu investeringen te plegen vanwege de lage prijzen.

Echt grote klappen heeft Kersten nog niet te verduren gehad. Dit is te danken aan twee aspecten, volgens Besseling. Ten eerste de economische en geografische spreiding van de klanten. De crisis raakt niet iedereen of elke sector even hard op hetzelfde moment, daarom blijven er vanuit allerlei hoeken nog orders binnenkomen. Ten tweede het voorzichtige beleid in het verleden. Ook in economisch voorspoedige tijden moeten grote investeringen niet overhaast worden ondernomen. Tenslotte konden maar weinig mensen deze crisis vorig jaar al voorspellen. Bovendien zijn in goede tijden financiële buffers opgebouwd, waardoor Kersten nu een stootje kan velen. “Deze voorzichtigheid wordt nu beloond”, aldus Besseling.

5.4 Mevo Precision Technology

Bij Mevo Precision Technology werden de eerste tekenen van de economische inzinking in oktober vorig jaar zichtbaar, maar de echte klap kwam in december. De automotive sector is vrijwel geheel stilgevallen; de omzet in de machine- en instrumentenindustrie is gedaald met ongeveer 60% en 40% respectievelijk. De enige sector die overeind is gebleven, is de medische sector, hoewel ook hier een omzetsdaling van 10% moet worden genoteerd. Mevo staat met de rug tegen de muur en heeft een aantal zware beslissingen moeten nemen.

De eerste maatregelen betroffen het wegsturen van de uitzendkrachten en het beëindigen van proefperiodes en tijdelijke contracten. Daarnaast werd de vergoeding voor overuren ingetrokken en is er overgeschakeld op een ploegendienst om de bezettingsgraad van de machines te verbeteren; de ploegentoeslag wordt niet meer uitgekeerd. Een aanvraag voor werktijdverkorting is gehonoreerd. Dit kon niet verhinderen dat uiteindelijk ook een deel van de vaste werknemers ontslagen moest worden. Dit leidde vanwege het afspiegelingsbeginsel soms tot zeer pijnlijke situaties. Hoewel managing director Paul Neumann alle juridische mogelijkheden probeert te benutten om zijn beste werknemers te behouden, is dat niet altijd mogelijk. Mevo heeft ook last van het inflexibele ontslagrecht. De procedures die met ontslag gemoeid zijn, kosten te veel tijd en moeite. Voor mensen die noodgedwongen het bedrijf moeten verlaten, probeert Neumann ander werk te vinden. Dat is zowel voor de betrokken werknemers als voor Mevo beter, want als medewerkers ander werk vinden, hoeft Mevo ze niet langer financieel te ondersteunen.

Tegelijkertijd is de acquisitie geïntensiveerd. Mevo beschikt over een overzicht van alle potentiële klanten in Nederland en Duitsland en grijpt elke kans aan om mogelijke opdrachten binnen te halen. Oude klanten worden opnieuw benaderd. Onder druk van de markt heeft Mevo zijn prijzen met ongeveer 30% laten zakken; deze zijn daarmee onder de kostprijs gekomen. Investerings worden uitgesteld en oude machines worden hergebruikt. Daarnaast wordt geprobeerd om voorraden te beperken en *just-in-time* in te kopen, al is dit niet eenvoudig omdat Mevo voor veel verschillende klanten produceert en daarom verschillende voorraden nodig heeft.

Door de moeilijke situatie heerst er veel spanning en onzekerheid binnen het bedrijf. Om duidelijkheid te verschaffen roept Neumann elke drie weken zijn medewerkers bij elkaar en vertelt hen hoe de vlag er bij hangt. Ondanks de crisis is de loyaliteit in het bedrijf groot. Ook de medewerkers beseffen dat zij alles op alles zullen moeten zetten om het bedrijf te laten overleven.

5.5 Ridderinkhof

Ridderinkhof heeft betrekkelijk weinig last van de economische crisis, volgens commercieel directeur Maarten van Meerkerk. Er zijn wel iets

minder aanvragen voor offertes, maar de slagingskans is groter. Het bedrijf opereert in een duidelijke nichemarkt (scheepslieren) en de klanten blijven trouw aan de goede naam die het bedrijf heeft opgebouwd. “Juist nu het moeilijker wordt, bewijzen onze goede naam en reputatie hun waarde”, aldus Van Meerkerk. “Klanten gaan nu minder makkelijk in zee met concurrerende bedrijven waarvan de kwaliteit minder zeker is”. Ridderinkhof hoeft ook geen concessies in zijn prijzen te doen. Het bedrijf wijst zijn klanten er op dat het in de afgelopen hoogtijjaren zijn prijzen slechts gematigd heeft verhoogd. In plaats daarvan biedt het bedrijf zijn klanten kortere levertijden aan, omdat externe toeleveranciers nu ook sneller leveren.

Ridderinkhof heeft wel een aantal maatregelen genomen in het vlak van de kostenbeheersing. Die maatregelen waren altijd al nodig, maar in de hectiek van de afgelopen jaren toen het bedrijf pijlsnel groeide, zijn sommige zaken blijven liggen. “De crisis helpt om opnieuw te focussen en het kostenbewustzijn ook bij de medewerkers aan te scherpen”, constateert Van Meerkerk. Een van de maatregelen is het in dienst nemen van een professionele inkoper, die in korte tijd zijn salaris al dubbel en dwars heeft terugverdiend. Een andere maatregel is dat systematische analyses zijn gemaakt van alle kostenposten en dat de managementrapportage op dit gebied is verbeterd. Door hier direct acties aan te koppelen, worden snel flinke besparingen bereikt. In de personele sfeer is het aantal uitzendkrachten teruggebracht en is het overwerk verminderd. Ridderinkhof heeft recent nog enkele nieuwe medewerkers aangenomen.

Ridderinkhof heeft er altijd bewust voor gekozen om een flink deel van het werk uit te besteden om de organisatie ‘*mean and lean*’ te houden. Dat blijft het doen, ook als de omzet minder wordt. Mocht de nood aan de man komen, dan kan het bedrijf relatief eenvoudig ‘terugschalen’ zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Ook financieel heeft het bedrijf altijd voorzichtig geopereerd, ook toen het zeer snel groeide. De overname van de Belgische dochteronderneming Brusselle vorig jaar op het hoogtepunt van de markt, is grotendeels met eigen middelen gefinancierd. Ridderinkhof prijst zich hiervoor nu gelukkig, omdat het merkt dat banken buitengewoon terughoudend zijn in het verstrekken van kredieten en zelfs uitstaande financieringen proberen terug te halen bij vertrouwde relaties.

5.6 Technische Veren Twente

Bij TVT ontwikkelde de omzet zich tot september 2008 heel voorspoedig met een stijging van 20% ten opzichte van het voorgaande jaar. In oktober vlakke de omzetsijging af, maar was er nog steeds sprake van groei, in november en december daalde de omzet ten opzichte van een jaar eerder. Deze daling zette zich door in de eerste maanden van 2009. Op dit moment ligt de omzet zo'n 18% onder het cijfer van een jaar eerder. Vooral de leveringen aan de *automotive* zijn vrijwel stilgevallen. Andere sectoren echter, zoals veren voor zonnepanelen en trapliften, blijven goed lopen.

Directeur Herman Kemna maakt zich geen grote zorgen. "Vooral rustig blijven", is zijn devies, "de klanten lopen niet weg". TVT profiteert nu van de keuze om in te zetten op specialistische veren, die alleen met bijzondere, zelf ontwikkelde gereedschappen kunnen worden vervaardigd. Klanten kunnen daardoor niet gemakkelijk uitwijken naar andere aanbieders die dergelijke gereedschappen niet hebben. Deze specialistische markt betreft zo'n 70% van de omzet. In tegenstelling tot veel andere bedrijven gaat Kemna niet mee in prijsverlagingen, omdat het naar zijn zeggen jaren kost om ingeleverde marge weer terug te halen. In plaats daarvan zet hij alles op alles om zijn levertijden verder terug te brengen. "Klanten die nu orders plaatsen, hebben lang gewacht en willen direct aan de slag; de levertijd moet dus zo kort mogelijk zijn". Om levertijden te bekorten, wordt zelfs nog overgewerkt.

Natuurlijk heeft TVT wel enkele maatregelen genomen om het omzetverlies op te vangen. Het aantal uitzendkrachten is verminderd en tijdelijke contracten zijn niet verlengd. Investerings zijn stopgezet, maar dit is meer omdat het machinepark volledig up-to-date is en geen vernieuwingen noodzakelijk zijn dan vanwege de crisis. Een al lopend project om de productie *leaner* te maken, krijgt extra aandacht. De verkoopinspanningen zijn iets opgevoerd, maar Kemna ziet er geen heil in om 'als een dolle' te gaan acquireren. De ervaring is dat dit weinig tot niets oplevert.

Om zich heen ziet Kemna wel veel bedrijven die het zwaar hebben. Met name verouderde bedrijven die te weinig geïnvesteerd hebben in moderne apparatuur, konden in goede tijden overleven, maar krijgen het nu moeilijk. Daarnaast is er een categorie bedrijven die te snel zijn gegroeid of met te hoge financieringslasten zitten, bijvoorbeeld vanwege een recente overname.

“In het verleden zijn wij altijd voorzichtig geweest, ook financieel, daardoor kunnen we nu een stootje opvangen”, aldus Kemna.

5.7 Vostermans Ventilation

Al in 2007 zag Vostermans Ventilation de eerste tekenen van economische teruggang, omdat het aantal geplaatste orders in de Verenigde Staten sterk afnam. Op grond hiervan heeft het bedrijf de verwachtingen voor 2008 al aangepast. “In de voorafgaande jaren had Vostermans zo’n enorme groei gerealiseerd, dat dit in 2008 geen stand kon houden,” aldus Henk Vostermans, CEO van het bedrijf. Momenteel lijkt de afzetmarkt in Noord-Amerika het minst getroffen door de crisis, maar daar tegenover staat dat de markt in Oost- en Zuid-Europa compleet is stilgevallen. Ondanks deze tegenslagen is de strategie van Vostermans niet veranderd. “Een strategie moet crisisbestendig zijn”, zo zegt hij. Wel moet telkens het *business model* worden aangepast om met de krimpende productie mee te gaan. Dit gaat gepaard met een stop van de contractverlengingen, en een tijdelijke pauze in het grootschalige investeringsprogramma.

Vostermans prijst zich gelukkig dat hij nog geen mensen heeft moeten ontslaan. Mensen van wie de contracten verlopen en niet worden verlengd, worden niet uit het oog verloren, maar worden nog steeds op bedrijfsbijeenkomsten uitgenodigd. Op die manier hoopt Vostermans de juiste mensen weer in dienst te kunnen nemen, als de economie aantrekt.

Vostermans ziet de economische crisis ook als een kans. Daarbij denkt hij niet alleen aan mogelijk goedkope overnames of strategische partnerships, maar in eerste instantie aan de interne organisatie. De verminderde werkdruk biedt de kans om productieprocessen nog eens goed tegen het licht te houden. Ook de organisatiestructuur wordt geëvalueerd en het *business model* wordt aangepast aan de verminderde productieomvang. Hoewel altijd al werd gewerkt aan verbeterprojecten en opleidingstrajecten van het personeel, wordt daar nu extra tijd voor vrijgemaakt. Als laatste benadrukt Vostermans dat er nu nog meer aandacht is voor de kwaliteit van de producten.

Het gebrek aan krediet in de markt ervaart Vostermans als een groot probleem. Daarom heeft hij een bepaald bedrag apart gezet als krediet voor

kleinere klanten. Deze kunnen hiervan gebruik maken tot een bepaald maximum per klant. Wanneer het bedrag is terugbetaald, kan het weer voor andere klanten worden ingezet. Voor grotere klanten wordt per order geëvalueerd of Vostermans krediet kan verstrekken. Door zijn klanten nu te helpen hoopt Vostermans ze te behouden in de toekomst.

Echt drastische veranderingen heeft Vostermans Ventilation toch nog toe niet hoeven door te voeren. De kans om de bedrijfsorganisatie en bedrijfsprocessen te optimaliseren wordt met beide handen aangegrepen. Zo hoopt Vostermans versterkt uit de crisis te komen als de economie weer aantrekt.

5.8 Conclusies

De economische crisis raakt elke onderneming in de metaalverwerkende industrie, zij het dat de impact daarvan verschilt. Succesvolle ondernemingen raken echter niet van slag. Zij gebruiken de crisis om hun *business model* aan te scherpen en zich zelf daardoor nog beter te positioneren wanneer de recessie voorbij is.

Staatjes van vernuft

Bijlage 1. Kerncijfers voor de metaalverwerkende industrie

B1.1 Sectoren en branches

De metaalindustrie als geheel bestaat uit de basismetalaalindustrie (de winning/vervaardiging van metaal) en de metaalverwerkende industrie. De metaalverwerkende industrie kan worden onderverdeeld in diverse sectoren, waarvan de metaalproductenindustrie, de machine- en apparatenbouw en de transportmiddelenindustrie de belangrijkste zijn. Deze drie sectoren worden door het CBS weer verder onderverdeeld in diverse branches (SBI '93).

Metaalproductenindustrie (SBI-code 28):

- Metalen constructiewerken: ramen, deuren en kozijnen.
- Tanks en reservoirs en ketels en radiatoren voor centrale verwarming.
- Vervaardiging van stoomketels.
- Smeden, persen, stampen en profielwalsen van metaal; poedermetallurgie.
- Oppervlaktebehandeling en overige metaalbewerking.
- Scharen en bestek, gereedschap en hang- en sluitwerk.

Machine- en apparatenindustrie (SBI-code 29)

- Machines voor de productie en toepassing van mechanische energie (geen motoren voor vliegtuigen, motorvoertuigen, fietsen).
- Overige machines voor algemeen gebruik.
- Landbouwmachines en -werktuigen.
- Gereedschapswerktuigen.
- Overige machines en apparaten voor specifieke industriële activiteiten.
- Wapens en munitie.
- Huishoudelijke apparaten.

Binnen de transportmiddelenindustrie onderscheidt het CBS de auto-, aanhangwagen en opleggerindustrie en de overige transportmiddelenindustrie.

Auto-, aanhangwagen en opleggerindustrie (SBI-code 34)

- Auto's.

Staaltes van vernuft

- Carrosseriebouw, aanhangwagens en opleggers.
- Auto-onderdelen en accessoires.

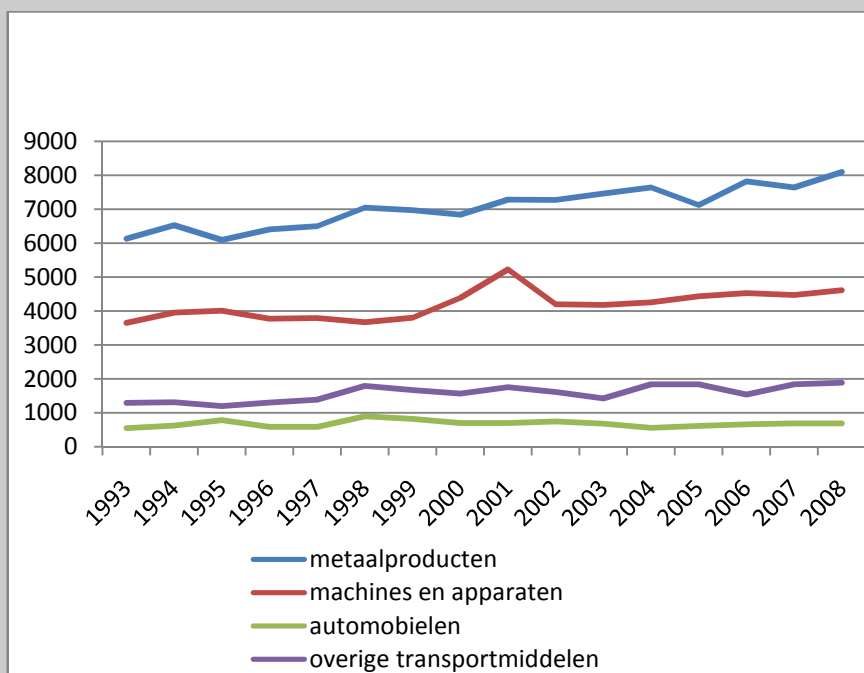
Overige transportmiddelenindustrie (SBI-code 35)

- Scheepsbouw en reparatiebedrijven.
- Rollend spoor en tramwegmaterieel.
- Vlieg en ruimtevaartuigen.
- Fietsen, motor- en bromfietsen en invalidenwagens.

B1.2 Aantal bedrijven en spreiding over het land

In de afgelopen vijftien jaar is het aantal bedrijven in de metaalverwerkende industrie met ruim 17% gestegen, van ongeveer 13.000 naar meer dan 15.000 bedrijven. Het grootste deel daarvan is actief binnen de metaalproductensector, namelijk 8095 bedrijven (CBS, 2008).

Figuur B1.1 Aantal bedrijven per sector in de metaalverwerkende industrie



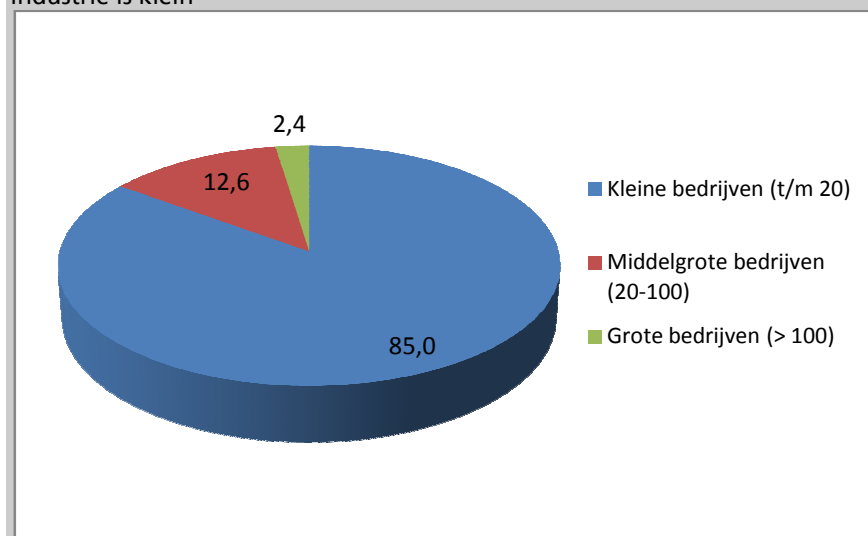
Bron: CBS, 2008

Bedrijfs grootte

De meeste bedrijven in de metaalverwerkende industrie zijn klein. In 2008 zijn er 13.000 bedrijven met minder dan 20 werknemers, 1930 (middelgrote) bedrijven met tussen de 20 en 100 werknemers en 370 grote bedrijven met meer dan 100 werknemers.

Sinds 1999 is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar. Het aantal bedrijven met minder dan 20 werknemers is gegroeid (10.905 in 1999), terwijl het aantal middelgrote bedrijven vrijwel gelijk bleef (1945), en het aantal bedrijven met meer dan 100 werknemers afnam (420). Het aandeel van de kleine bedrijven in de metaalverwerkende industrie nam toe van 82,2% in 1999, naar 85,0% in 2008.⁴⁵

Figuur B1.2 Het overgrote deel van de bedrijven in de metaalverwerkende industrie is klein



Bron: CBS, 2008

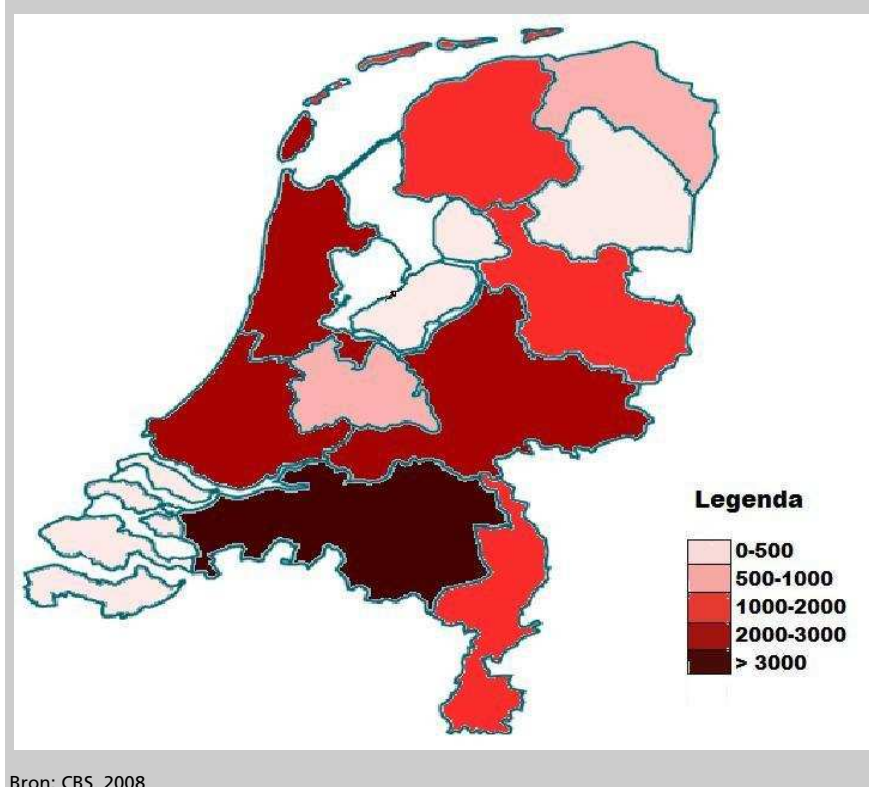
Landelijke spreiding

De bedrijven in de sector zijn ongelijkmatig over het land verspreid. De grootste concentratie bedrijven zit in Noord-Brabant (meer dan 3000 vestigingen). Daarnaast kennen ook Zuid-Holland, Gelderland en Noord-

⁴⁵ CBS, 2008: Statline.

Holland veel vestigingen. In Flevoland, Drenthe, Zeeland, maar ook in Utrecht, zijn niet veel metaalverwerkende bedrijven te vinden. Figuur B1.3 geeft een beeld van de spreiding van metaalverwerkende bedrijven over Nederland. Het donkerrode Noord-Brabant vormt het industriële hart van Nederland.

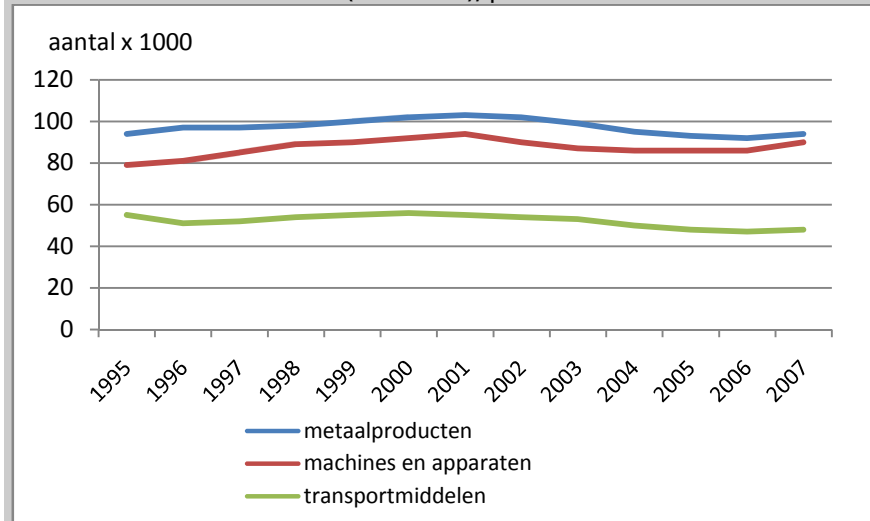
Figuur B1.3 De meeste bedrijfsvestigingen zijn te vinden in Noord-Brabant



B1.3 Werkgelegenheid

Het aantal werkzame personen binnen de metaalverwerkende sector bedraagt circa 235.000. Vanaf 2001 is het aantal werkzame personen gedaald, maar in 2005 is deze trend gestopt. In 2007 was er een lichte toename ten opzichte van het voorgaande jaar.

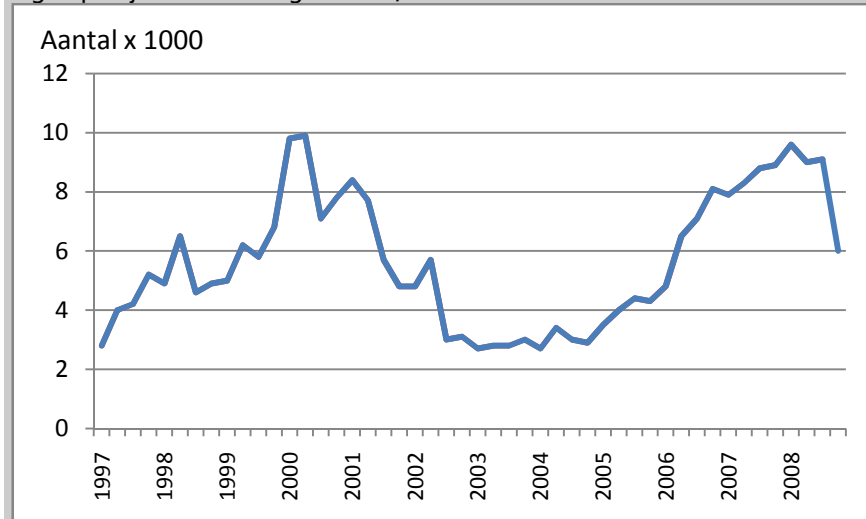
Figuur B1.4 Ontwikkeling van de werkgelegenheid in de metaalverwerkende industrie (1995-2007), per sector



Bron: CBS, 2008

De metaalverwerkende industrie kampt al jarenlang met een structureel tekort aan technisch geschoold personeel. Op dit moment is het aantal vacatures onder invloed van de economische recessie sterk gedaald (zie figuur B1.5), maar het structurele probleem is niet opgelost. Gegeven het relatief oude personeelsbestand (meer dan 20% van de werknemers is ouder dan 50) en de te verwachten uitstroom uit de sector kunnen de problemen snel weer de kop opsteken als de conjunctuur zich herstelt.

Figuur B1.5 Het aantal vacatures in de metaalverwerkende industrie is de afgelopen jaren flink toegenomen, maar daalt nu snel door de recessie



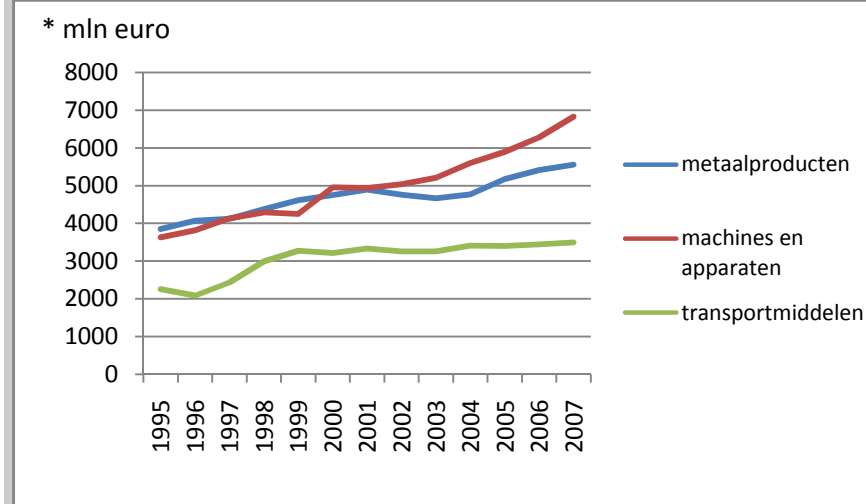
Bron: CBS, 2009

Voor de toekomst van de sector is het van groot belang dat voldoende jongeren kiezen voor een opleiding in de metaaltechniek. De afgelopen jaren zijn er tal van initiatieven geweest om jongeren voor een toekomst in de metaal te interesseren, zoals het creëren van stageplaatsen, het zelf opleiden van jongeren, het aanhalen van de banden met het beroepsonderwijs, het aanboren van nieuwe doelgroepen (vrouwen, allochtonen, Oost-Europese werknemers), het inzetten van uitzendkrachten, het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, imagocampagnes enz. Volgens de *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2008* hebben deze initiatieven een zeker succes gehad: in de afgelopen jaren is de uitstroom uit de sector ondanks de hoogconjunctuur verminderd. Ook kiezen meer jongeren dan enkele jaren geleden voor een technische opleiding.

B1.4 Productie en omzet

De productie van de metaalverwerkende sector bedraagt ongeveer € 16 miljard per jaar. De productie is de laatste jaren sterk gegroeid (zie figuur B1.6), maar deze trend is door de crisis ongetwijfeld onderbroken

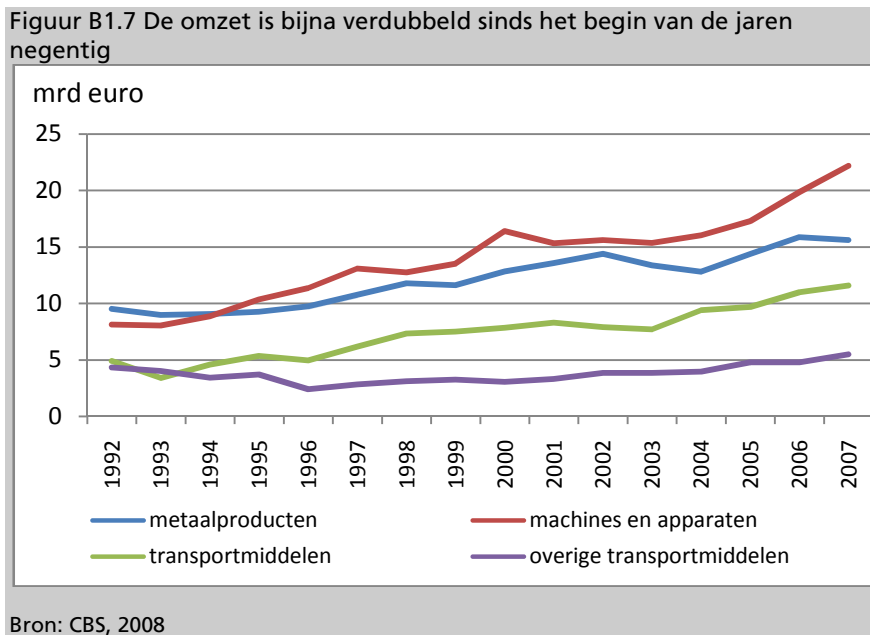
Figuur B1.6 De toegevoegde waarde in de metaalverwerkende industrie is in de afgelopen jaren flink gegroeid (bruto toegevoegde waarde basisprijzen)



Bron: CBS, 2008

De sterkste groei tussen 1995 en 2007 heeft plaatsgevonden in de machine-industrie (88%). De metaalproductenindustrie is gegroeid met 44%, de transportmiddelenindustrie met 55%.

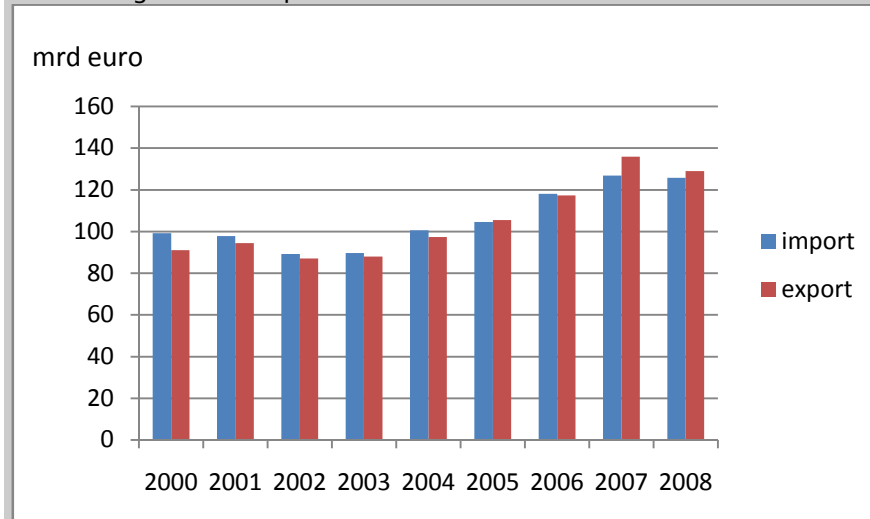
De jaarlijkse omzet laat een vergelijkbare trend zien. Opvallend is de zeer sterke stijging van de omzet in de machine- en apparatenindustrie in de afgelopen vijftien jaar, namelijk van € 8 miljard naar € 22 miljard per jaar.



B1.5 Import en export

De handelsbalans (saldo van export en import van metaalproducten) is in de afgelopen jaren omgeslagen van negatief naar positief. Dit wordt geïllustreerd in figuur B1.8. In 2007 werden er door Nederlandse bedrijven meer metaalgerelateerde producten geëxporteerd dan geïmporteerd. De gegevens van 2008 reiken tot november, maar laten eveneens een overschot zien.

Figuur B1.8 Nederland heeft sinds 2007 een overschot op de handelsbalans van metaalgerelateerde producten

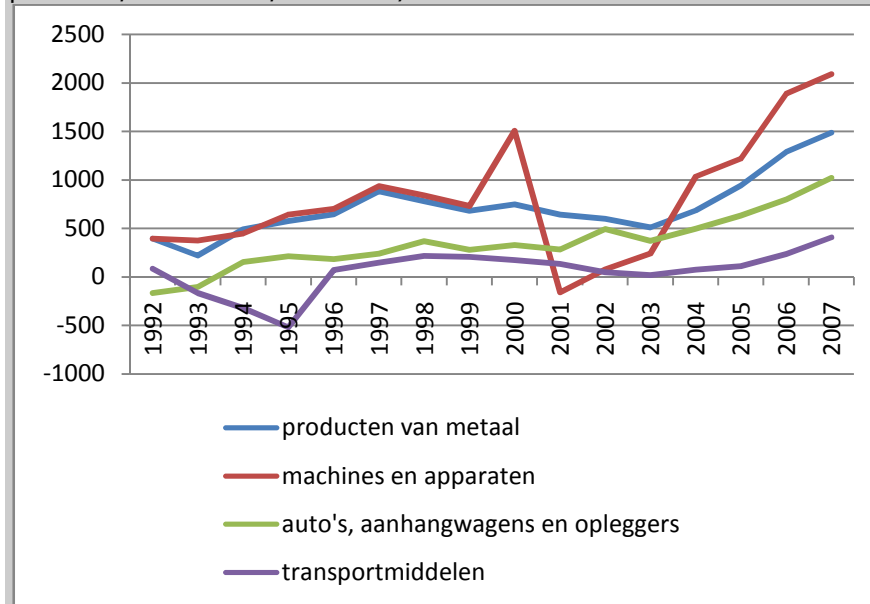


Bron: CBS, 2009

B1.6 Bedrijfsresultaten

Zoals uit figuur B1.9 blijkt, is niet elke sector binnen de metaalverwerkende industrie altijd winstgevend geweest. Na de vruchtbare jaren aan het eind van de jaren '90, incasseerde de sector flinke klappen tijdens de recessie van 2001. Dit leidde onder meer tot sectorbrede verliezen in de machine- en apparatenindustrie. Toch is ook die sector er vervolgens weer goed bovenop gekomen. De vraag is wat de huidige economische recessie voor de metaalverwerkende industrie in petto heeft.

Figuur B1.9 De bedrijfsresultaten fluctueren sterk (resultaten voor belasting per sector, in mln. euro, 1992-2007)



Bron: CBS, 2008

Bijlage 2. Deelnemende bedrijven aan dit onderzoek

Voor deze studie zijn zeven MKB-bedrijven in de metaalverwerkende industrie ondervraagd, die in de afgelopen jaren succesvol hebben geopereerd en over een duidelijke toekomststrategie beschikken.

De bedrijven moesten aan de volgende eisen voldoen:

- Omvang: 0 - 100 werknemers⁴⁶
- Omzet: 0,5 – 25 miljoen euro⁴⁷
- Groei: minimaal 10%, gemiddeld over laatste drie jaar
- Winst: winstgevend over laatste drie jaar
- Strategie: heldere strategie c.q. bijzondere strategie

Voorts is gezocht naar verschillende typen bedrijven, wat betreft:

- Positie in de keten (OEM-er, system supplier, parts supplier, process supplier, jobber)
- Mate van specialisatie (productmarkt resp. procestechnologie)
- Meer of minder toegevoegde waarde uit dienstverlening
- Duidelijke verschillen in strategie
- Actief op heel verschillende deelmarkten

Om de bedrijven te traceren zijn uiteenlopende bronnen gebruikt:

1. Top-100 snelstgroeiende bedrijven (FD Gazellen), 2005-2008.
2. Syntens Bizz Innovatie top-100, 2006-2008.
3. Genomineerden en winnaars diverse awards (Metaalunie productivity award, Make it in Holland award, Metaalunie strategy award, Dutch industrial supply award en andere awards).
4. Vakbladen (Link, Metaal & Techniek, Vraag en aanbod, Metaal Magazine): diverse jaargangen.
5. Bedrijfsadviseurs (Syntens, Metaalunie) en het eigen netwerk van NYFER en SFN.

Dit heeft geleid tot de volgende selectie van deelnemers aan het onderzoek:

⁴⁶ Vostermans Ventilation en AAE zitten boven deze grens.

⁴⁷ Vostermans Ventilation zit boven deze grens.

B2.1 AAE BV te Helmond

AAE BV is een specialistisch bedrijf op het gebied van de mechatronica en machinebouw. Het bedrijf is in 1976 opgericht in Helmond en daar nog steeds gevestigd. Er zijn op dit moment 130 medewerkers in dienst. Sinds 1995 maken de zusterbedrijven Grauel GmbH te Berlijn en Grauel International BV te Helmond deel uit van de AAE-groep.

AAE houdt zich bezig met een breed scala aan activiteiten die zijn ondergebracht in vier zelfstandige business units:

- Fijnmechanische onderdelen
- Proto- en seriebouw
- Bedrukkings- en montagemachines
- Speciaal Machines

AAE brengt deze uiteenlopende activiteiten bewust samen onder één dak, om alle specialismen en disciplines die nodig zijn voor *state of the art* machinebouw binnen handbereik te hebben. Hierdoor kunnen klanten volgens AAE optimaal profiteren van de synergie tussen de verschillende onderdelen.

Klanten van AAE zitten in de halfgeleiderindustrie, de medische en farmaceutische industrie, de optische industrie, de automotive en de food-industrie. De brede spreiding van opdrachtgevers maakt het bedrijf minder gevoelig voor de gang van zaken in één specifieke sector. Bovendien ziet AAE-directeur William Pijnenburg voordelen, doordat kennis die ontstaat door toepassingen in de ene markt, ook commercieel kan worden ingezet in andere markten. De klantenkring bevindt zich voornamelijk in Duitsland, België en Nederland.

De omzet van AAE bedraagt over 2008 circa € 22 miljoen. Het bedrijf streeft wel naar omzetgroei, maar heeft geen expliciete groei doelstellingen. Continuïteit en het blijven leveren van zeer hoogwaardige kwaliteit staan voorop; de gerealiseerde groei wordt als een afgeleide daarvan gezien. Het bedrijf vaart financieel en qua uitbreiding van de capaciteit een voorzichtige koers. Grote risico's worden gemedend. Dit betaalt zich uit: in zijn 32-jarig bestaan heeft AAE nooit verlies gemaakt. Onlangs is AAE bekroond met de prijs voor de Beste Ondernemers Visie van Zuid-Oost Brabant. In 2008 was het bedrijf al uitverkozen als beste leerbedrijf voor technisch vakmanschap.

AAE ziet geen voordelen in het uitbesteden of verplaatsen van productie naar Oost-Europa of lagelonenlanden. Men probeert binnen het eigen bedrijf waarde toe te voegen. Wel vindt in beperkte mate inkoop plaats vanuit lagelonenlanden.

B2.2 Almi Machinefabriek te Vriezenveen

Almi Machinefabriek is in 1946 opgericht door de vader van de huidige eigenaar, de heer Landhuis. Het bedrijf telt circa 40 medewerkers en is gevestigd in Vriezenveen. Almi is actief op twee werkgebieden. Ten eerste is Almi toeleverancier van metaalcomponenten en halffabrikaten met als kerncompetenties: verspaning, lassen (robot en met de hand), assemblage en buislasertechniek. Klanten zitten onder meer in de automotive (alleen sportwagens, dus kleine series), landbouwmachines, off-shore, producenten van straatmeubilair en interieurbouw. Daarnaast produceert Almi eigen producten in de segmenten steenknippers, pijpuitslijpers en pijpuitsklinkers. Deze producten worden via een wereldwijd netwerk van ongeveer 1200 dealers geëxporteerd naar 60 landen.

Toen de markt voor eigen producten door concurrentie uit lagelonenlanden een aantal jaren geleden onder druk kwam te staan, is het bedrijf zich meer gaan richten op toeleveringsactiviteiten. En met succes! Terwijl toelevering destijds slechts 10% van de omzet uitmaakte, is dat inmiddels uitgegroeid tot meer dan 70% van de omzet.

Almi richt zich op de lange termijn en investeert daarvoor in duurzame relaties met al haar stakeholders: klanten, medewerkers, toeleveranciers, financiers en de samenleving als geheel (maatschappelijk verantwoord ondernemen). Deze filosofie vertaalt zich in een gestage groei van de omzet en het rendement. De prestaties van Almi zijn niet onopgemerkt gebleven: in 2008 werd het bedrijf bekroond met de Productivity Award 2008 van de Koninklijke Metaalunie.

B2.3 Kersten Europe te Wanssum

Kersten is begin jaren '60 opgericht als scheepsreparatiewerf, maar heeft zich na een overname in de jaren '70 steeds meer toegelegd op het buigen

van grote, zware profielen en platen. Inmiddels behoort het bedrijf wereldwijd tot de vooraanstaande specialisten op het gebied van de buigtechnologie. Kersten heeft productievestigingen in Nederland, Duitsland en Polen, waar profielen en platen in ferro- en non-ferromaterialen worden gebogen volgens specificaties van de klant. Sinds enkele jaren heeft het bedrijf ook een eigen verkoopkantoor in de Verenigde Arabische Emiraten. Bij Kersten Europe werken in totaal 150 mensen.

De klanten van Kersten zitten in verschillende marktsegmenten, zoals de offshore-industrie, de railvoertuigenindustrie, de utiliteitsbouw en de petrochemische industrie. Naast buigtechnologie biedt het bedrijf ook andere diensten aan, zoals engineering en diverse aanvullende bewerkingen en oppervlaktebehandelingen. Daarmee wordt ingespeeld op de toenemende vraag vanuit de markt naar complete producten. Een van de opvallendste orders is het buigen van 9,5 km roestvrij stalen buis voor de bevestiging en geleiding van gondels, waarmee het hoogste gebouw ter wereld, de Burj Dubai (800 m. hoog), moet worden schoongemaakt en onderhouden.

Kersten Europe kent de laatste jaren een autonome omzetgroei van zo'n 10% per jaar. Er is geen expliciete groei-doelstelling. De eigenaren/aandeelhouders van de familieonderneming richten zich vooral op het waarborgen van de continuïteit en winstgevendheid op langere termijn.

B2.4 Mevo Precision Technology te Ruurlo

Mevo Precision Technology is gespecialiseerd in het produceren van fijnmechanische onderdelen en samengestelde producten voor de high-techindustrie. Het bedrijf is in 1977 door August Koster opgericht als metaalbewerkingsbedrijf, dat zich onder meer richtte op onderdelen voor de halfgeleiderindustrie. Toen die markt in 2001/2002 instortte, heeft het bedrijf zijn markt verbreed naar technisch hoogwaardige onderdelen die worden gebruikt in onder andere meet- en regelinstrumenten, optische instrumenten, speciale machinebouw, de automobielenindustrie en de medische branche. De meeste onderdelen die Mevo produceert zijn van roestvast staal. Verder wordt er gewerkt met aluminium, brons, messing, titaan, hastelloy en monel.

Mevo is specialist in draaien, frezen, slijpen, honen, leppen, lassen en polijsten met een zeer hoge graad van nauwkeurigheid (tot 1,5 μ). Doel is zich verder te ontwikkelen tot technologische partner van opdrachtgevers door complete oplossingen te bieden. Steeds vaker worden complete modules ontwikkeld en geassembleerd voor een uiteenlopende klantenkring.

Mevo is gevestigd in Ruurlo (Gelderland) en heeft een zelfstandige dochteronderneming in Trenčín (Slowakije). Er werken ruim honderd medewerkers bij het bedrijf, waarvan 60 in Nederland en een kleine 50 in Slowakije.

B2.5 Ridderinkhof te Hasselt (Ov)

Ridderinkhof is een specialistische bouwer van scheepslieren en deck equipment, gevestigd in het Overijsselse Hasselt. Het bedrijf is in 1900 opgericht en heeft zich van meet af aan beziggehouden met de productie van scheepslieren, aanvankelijk vooral voor de binnenvaart. Inmiddels levert Ridderinkhof wereldwijd lieren voor vrijwel alle typen schepen in de zee- en havensleepvaart, visserij, binnenvaart en zeevaart en voor toepassingen in havens en in de offshore (booreilanden). Elke lier wordt op maat gemaakt, rekening houdend met de eisen van het schip en de specifieke toepassing. In de markt geniet het bedrijf een ijzersterke reputatie van degelijkheid, betrouwbaarheid en hoogwaardige kwaliteit.

In 2003 zat het bedrijf financieel aan de grond, maar na een overname en reorganisatie is een nieuwe periode van groei ingezet, waarin de omzet spectaculair toenam van € 2,8 miljoen naar € 18 miljoen. In 2008 is de Belgische concurrent Brusselle in Nieuwpoort overgenomen, eveneens een bekende merknaam in de wereld van de scheepslieren. Bij Ridderinkhof in Hasselt zijn circa 70 mensen werkzaam, waarvan 50 in vaste dienst; bij het Belgische zusterbedrijf werken 60 mensen.

B2.6 Technische Veren Twente te Oldenzaal

Technische Veren Twente is een familiebedrijf gespecialiseerd in het ontwikkelen en produceren van allerlei soorten en modellen technische veren. Het bedrijf is in 1969 opgericht in Oldenzaal en telt circa 20

werknemers. Doordat het bedrijf beschikt over gespecialiseerde gereedschappen en een eigen gereedschapmakerij is het in staat bijzondere typen veren te ontwikkelen voor specifieke toepassingen. De veren van TVT worden onder meer toegepast in de automobieliindustrie, de machinebouw, de installatietechniek en de kassenbouw. De afzetmarkt ligt voornamelijk in Nederland en Duitsland. TVT heeft in 2008 een Duitse dochteronderneming opgericht.

Naast leverancier van veren op bestelling ontwikkelt het bedrijf zich steeds meer tot co-maker. Samen met de klant worden oplossingen ontwikkeld voor praktische problemen waarbij veren een oplossing kunnen bieden, zoals klemmen en snelsluitingen voor allerlei montagedoeleinden. TVT wil zich verder in die richting ontwikkelen.

B2.7 Vostermans Ventilation te Venlo

Vostermans Ventilation ontwikkelt en produceert ventilatoren voor de agrarische en industriële markt. Het bedrijf is in 1952 opgericht en inmiddels uitgegroeid tot een van de belangrijkste leveranciers op de wereldmarkt voor grote ventilatoren. Vostermans Ventilation heeft vestigingen in Nederland, Frankrijk, Maleisië en de Verenigde Staten. Bij de Nederlandse vestiging werken 140 medewerkers.⁴⁸

Vostermans Ventilation produceert op dit moment zo'n 170.000 ventilatoren per jaar. CEO Henk Vostermans stelt zich ten doel dit aantal te laten groeien naar een half miljoen per jaar. Dit houdt in dat er elke 40 seconden een ventilator wordt geproduceerd. Om dit doel te bereiken is een strategische keuze gemaakt voor *operational excellence*. In elk onderdeel van de productie wordt optimale efficiency nagestreefd. Zo loopt er een project om motoren volledig onbemand te produceren.

Vostermans Ventilation ontwikkelt en produceert de bladen en motoren, die de kern vormen van elke ventilator, in eigen huis. Uitbesteding hiervan of verplaatsing van de productie naar het buitenland wordt niet overwogen. De overige onderdelen, zoals bijvoorbeeld beschermroosters en omkastingen,

⁴⁸ Vostermans Ventilation heeft twee zusterbedrijven: een aluminiumgieterij, Vostermans Alu Foundries, en een bedrijf dat modellen en mallen maakt voor onder meer gieterijen en de kunststof spuitindustrie, Vostermans Tooling en Prototyping. De drie bedrijven zijn ondergebracht in de holding Vostermans Companies.

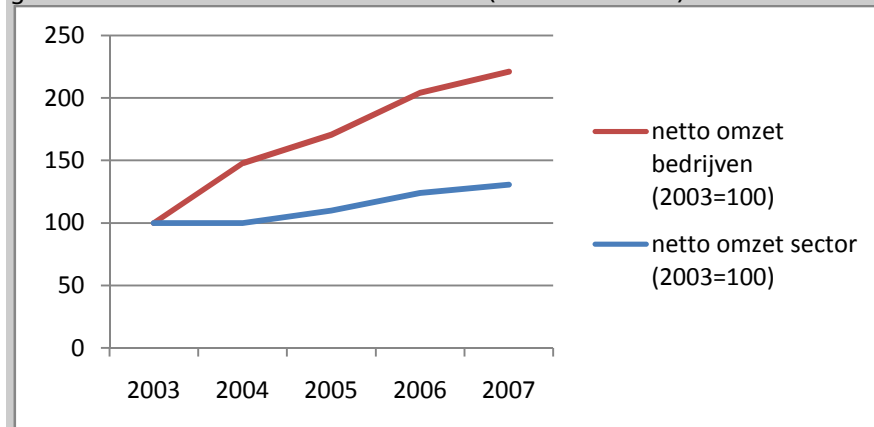
worden wel uitbesteed. Daarbij zoekt Vostermans wereldwijd naar de meest efficiënte toeleveranciers.

De netto omzet van Vostermans Companies is de afgelopen drie jaar verdubbeld naar € 45 miljoen in 2007. Vostermans verwacht een verdere omzetgroei, maar heeft hiervoor geen expliciete doelstelling. Het bedrijf verwacht door steeds verdergaande rationalisatie van de productie verdere kostprijsverlagingen te kunnen realiseren, waardoor de positie op de internationale markt verder kan worden versterkt.

B2.8 Prestaties van de geselecteerde bedrijven

De cijfers hieronder vergelijken de ontwikkeling van netto omzet en resultaat bij de geselecteerde bedrijven met het gemiddelde van de bedrijfstak.⁴⁹ Het zal niet verbazen dat zij betere resultaten hebben behaald dan gemiddeld (dat zat besloten in de selectiecriteria). De mooie resultaten staan echter niet los van strategische keuzen die de bedrijven hebben gemaakt.

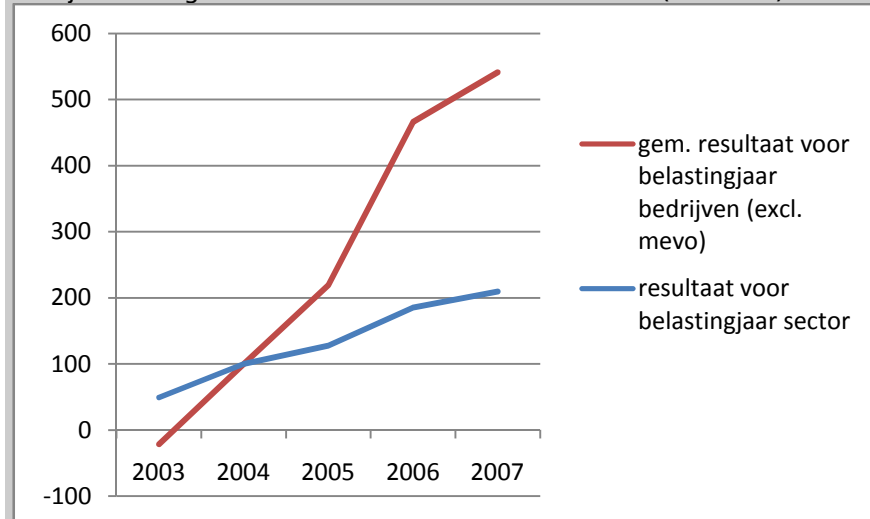
Figuur B2.1 Ontwikkeling netto omzet van geselecteerde bedrijven t.o.v. gemiddelde metaalverwerkende industrie (index: 2003=100)*



* De metaalverwerkende industrie wordt hier beperkt tot de sectoren metaalproducten en machines en apparaten.
Bronnen: CBS, 2008 en jaarverslagen bedrijven

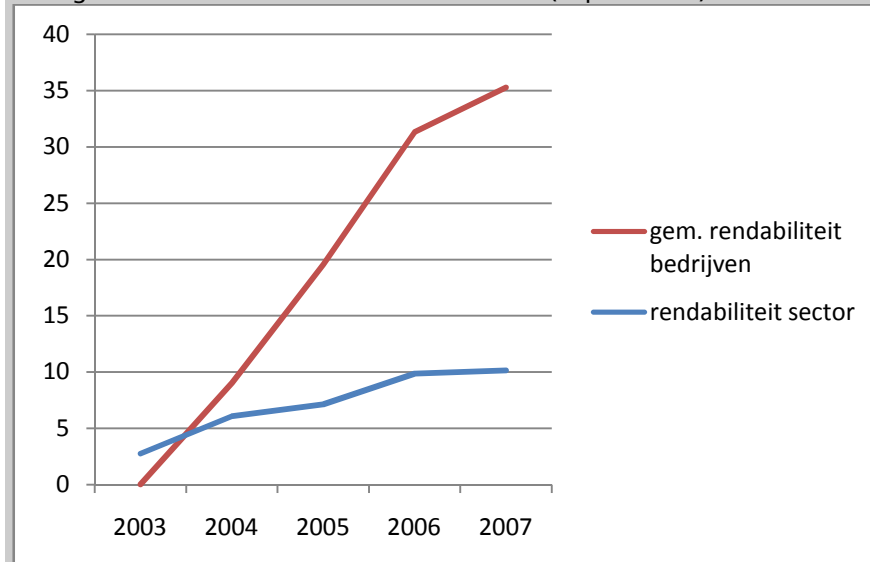
⁴⁹ Vanwege concurrentieoverwegingen waren niet alle bedrijven bereid het achterste van hun tong te laten zien. Waar nauwkeurige cijfers ontbraken is een voorzichtige inschatting gemaakt.

Figuur B2.2 Ontwikkeling bedrijfsresultaten voor belasting van geselecteerde bedrijven t.o.v. gemiddelde metaalverwerkende industrie (2004=100)



Bronnen: CBS, 2008 en jaarverslagen bedrijven

Figuur B2.3 Ontwikkeling van de rentabiliteit van geselecteerde bedrijven t.o.v. gemiddelde metaalverwerkende industrie (in procenten)*



* Rentabiliteit is gedefinieerd als bruto bedrijfsresultaat gedeeld door het totale vermogen
Bronnen: CBS, 2008 en jaarverslagen bedrijven

Literatuur

Bain & Company, 2009: *Investeren tijdens een recessie loont*. Persbericht 27 maart 2009, Amsterdam

Centraal Bureau voor de Statistiek, 2009: Statline Databank, CBS, Den Haag/Heerlen

Centrum voor Sociale Innovatie, 2006: *Startnota*, CSI, Rotterdam

CPB, 2006: *China and the Dutch economy: stylized facts and prospects*, CPB, Den Haag

Cohen, M.A., N. Agrawal en V. Agrawal, 2006: 'Winning in the Aftermarket', in: *Harvard Business Review*, mei 2006, p. 129-138

Dess, G.G. en P.S. Davis, 1984: 'Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance', in: *Academy of Management Journal*, vol. 27, nr. 3, p. 467-88

Ebbers, H.A., J. Zhang en D. Wilderbeek, 2008: *De Chinese uitdaging*. Nyenrode Business University en Mn Services, Breukelen

EIM, 2005: *De bron van vernieuwing*, EIM, Zoetermeer

EIM, 2008: *Duurzaam ondernemen in het MKB: kansen grijpen!*, EIM, Zoetermeer

EIM, 2008: *MKB ondernemers met oog voor de toekomst. Bedrijfsstrategieën in het MKB*, EIM, Zoetermeer

FME-CWM, 2009: *Conjunctuurtest voorjaar 2009: gevolgen van de kredietcrisis*, Zoetermeer

Haffmans, L.M.J. en A.J. van Weele, 2004: 'Op weg naar ketengericht innoveren: de rol van de toeleverancier', in: *Holland Management Review*, nr. 96, p. 34-47

Haffmans L.M.J. en A.J. van Weele, 2005: 'Strategieën voor toeleveranciers: resultaatverbetering door focus', in: *Holland Management Review*, nr. 102, p. 32-44

ING, 2006: *Internationaliseringsperspectieven voor het MKB: Ervaringen in drie Europese regio's*, Economisch Bureau ING, Amsterdam

ING, 2006: *My industry. Dutch manufacturing 2010*, Economisch Bureau ING, Amsterdam

Koninklijke Metaalunie, 2005: *Routekaart voor toeleveranciers*, Koninklijke Metaalunie, Nieuwegein

Lado, A.A. en M.C. Wilson, 1994: 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective', in: *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 4, p. 699-727

Lastechniek, oktober 2008: 'Optimaliseren van de productie. Deel 1 – een integrale aanpak', Nederlands Instituut voor Lastechniek, Zoetermeer

Ligthart, E.M., P. Vaessen en B. Dankbaar, 2008: *Innovatie van productie*. Radboud Universiteit Nijmegen i.s.m. Rabobank Nederland

Matthyssens, P. en K. Vandenbempt, 2007: *Toelevering: specialisatie als sleutel tot succes: trends en uitdagingen in innovatie en waardecreatie voor de sector metaalbewerking*, Agoria Metaalbewerking, Brussel

Metaalnieuws, 4-2-2008: 'Metaal kijkt te zeer naar de robot en de series', Metaalnieuws, Apeldoorn

Metaalunie, 2009: 'Economische Barometer: Vrije val voor producentenvertrouwen mkb-metaal', in: *Metaal & Techniek*, februari 2009, p. 28-30

Mol, M.J., 2005: 'Does being R&D intensive still discourage outsourcing? Evidence from Dutch manufacturing', in: *Research Policy*, vol. 34, nr. 4, p. 571-582

NYFER, 2006: *Parels van de Nederlandse maakindustrie*, NYFER, Breukelen

- Philipsen, R., W. van der Aa en R. Kemp, 2004: 'Vaardigheden van snelgroeiende ondernemingen', in: *Management en Organisatie*, vol. 58, no. 1, p. 39-58
- Praat, H., E. van der Weele en E. Gosselink, 1996: *De kracht van het specialisme. Succesvol toeleveren door kleur te bekennen*, NEVAT, Zoetermeer
- Prahalad, C.K. en R.A. Bettis, 1986: 'The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance', in: *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 6, p. 485-501
- Prahalad, C.K. en G. Hamel, 1990: 'The core competence of the corporation', in: *Harvard Business Review*, mei-juni, p. 79-91
- Quinn, J.B. 1992: *Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*, Free Press, New York
- Rigby, D., 2001: 'Moving Upward in a Downturn', in: *Harvard Business Review*, juni 2001, p. 99-106
- ROA, 2005: *Arbeidsmarktmonitor Metalektro*, juli 2005, ROA, Maastricht
- ROA, 2008: *Arbeidsmarktmonitor Metalektro*, 2008, ROA, Maastricht
- SEO, 2004: *Verplaatsing industrie: hoe erg is het?*, SEO, Amsterdam
- Simon, H., 1997: *Verborgene kampioenen. Successtrategieën van onbekende wereldmarktleiders*, Harvard Business School Press, Boston MA
- Stichting A+O en ROA 2007: *Arbeidsmarktmonitor*, Stichting A+O, Leidschendam
- Sull, D., 'Seizing the upside of a downturn', in: *Financial Times*, 22-1-2009
- Volberda, H.W. en F.A.J. van den Bosch, 2004: *Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organisation Matter Most*, Innovation Essay 2004, Ministerie van Economische Zaken
- Volberda, H.W. en F.A.J. van den Bosch, 2005: 'Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda: Naar nieuwe managementvaardigheden en

Staatjes van vernuft

innovatieve organisatieprincipes', in: *Management & Organisatie*, vol. 59, nr. 1, p. 41-63

Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch en J.J.P. Jansen, 2006: '*Slim Managen & Innovatief Organiseren*', Eiffel ism Het Financiële Dagblad, AWWN, De Unie & RSM Erasmus University