

April 2013

De veranderende rol van de toeleveranciers in de regio

Door Bas Diemer

Een nadere beschouwing van de levensvatbaarheid van de in onze regio gevestigde toeleveranciers geeft een zeer verschillend beeld te zien. Een beeld wat nog versterkt wordt door huidige economische malaise. De zwakke broeders vallen door de mand en al spoedig blijkt dat ze niet tijdig hebben geschakeld of na gelaten hebben te anticiperen op veranderingen en kansen die zich voordoen. Bedrijven en bedrijfjes die dat wel hebben gedaan lijken op dit moment weinig of geen last van de crisis te hebben. Dit vraagt om een toelichting of uitleg.

De OEM-ers, waar deze bedrijven aan leveren, laten zich meer en meer 'modulair' bedienen. Matrix-achtige structuren worden verder uitgebreid en gaan meer dan regelmatig over de grenzen van de eigen onderneming heen. Dit is een verandering welke zich hier in de 90-er jaren voorzichtig is gaan aftekenen. In eerste instantie werd het voortouw hierin al veel eerder genomen door de Aziatische automobiellindustrie, die dit werkmodel niet zonder succes koesterde. We zien nu dat deze vorm van innige samenwerking de laatste jaren met succes overgenomen wordt door o.a. de High Tech industrie.

Het denken in traditionele organisatievormen is daarmee definitief voorbij. Organisaties worden meer en meer aangestuurd vanuit zoals ik ze vaak noem "gelegenheidsstructuren". Natuurlijk veranderen hiermee ook de eisen welke gesteld worden aan het management. Tijdelijke en plaatselijke versterking van organisaties vraagt om andere en meer flexibele arbeidsinzet en voorwaarden dan die we tot dusver voor normaal hielden. De uitdaging richt zich nu vooral op het realiseren van projecten en producten in een collectief dat over de grenzen van organisaties heen gaat.

Alleen in die gevallen waarbij de leveranciers in staat worden geacht een wezenlijke toegevoegde waarde te kunnen leveren worden ze betrokken bij de planning en de realisatie van de strategie en de ambities van de opdracht gevende OEM-er respectievelijk partner in business. Zo zijn ze mede betrokken bij de timing en koers van het beleid. Een goed voorbeeld hiervan is de relatie tussen ASML en haar toeleveranciers zoals b.v. Zeiss, VDL ETG, Prodrive etc. Maar er zijn legio andere voorbeelden van dit soort hechte en succesvolle samenwerkingsverbanden. De omvang van deze bedrijven blijkt hierbij minder relevant te zijn.

Een en ander heeft tot gevolg dat de onderlinge afhankelijkheid sterk vergroot wordt en grenzen van ondernemingen vervagen. Voorwaarde voor meegroeien met de OEM-ers is alleen mogelijk als men in staat blijkt te zijn mee te kunnen denken met de ambities van de klant.

Vanzelfsprekend is dit alleen te realiseren door mee te investeren in toegepaste research, development en innovatie.

Wat absoluut niet veranderd is en volgens mij ook niet zal gaan veranderen, is dat het nog immer op de eerste plaats om de knikkers gaat en tevens groei en continuïteit gerealiseerd moeten worden. De snelheid van de introductie van innovaties bepaalt de marge en het resultaat. Echter moet men wel onder ogen zien dat in de haast die men heeft om dit te bereiken het onmogelijk is om grote risico's voor alle betrokkenen uit te sluiten.

De toeleveranciers kunnen alleen overleven in deze sterk veranderende wereld als ze er in geslaagd zijn:

- het eigen huis goed op orde te hebben, (kosten, kwaliteit, flexibiliteit)
- uitzonderlijke expertise op hun vakgebied hebben weten te ontwikkelen,
- bereid zijn deze te delen met hun klanten en relaties
- en is staat zijn om over de grenzen van hun eigen markt heen te kijken.

De toeleveringsindustrie wordt of is misschien nu al de bepalende factor voor de groei en zelfs de continuïteit van de OEM-ers. Een situatie waarvan velen zich volgens mij nu nog niet bewust zijn.

Indien zij erin slaagt om door te groeien van fast follower naar de partner die meedenkt, dan liggen de kansen voor veel bedrijven voor het oprapen.

Of zoals Wolfgang Rupp, topman van Zeiss, deze week bij de High Tech-dagen in Eindhoven de relatie van Zeiss met ASML beschreef,

"We are two different companies, but together in business".