

RONDETAFLDISCUSSIE OVER DE RELATIE VAN OEM'ER MET TOELEVERANCIER

'ELK IN ZIJN EIGEN HOKJE, DAT IS KILLING'

Om producten niet alleen functioneel maar ook productie- en kostprijstechnisch succesvol te laten zijn, is het voor oem'ers zaak toeleveranciers met kennis van productietechnologie zo vroeg mogelijk bij de ontwikkeling te betrekken. Deze *early supplier involvement* kan intern bij de oem'er echter voor spanningen zorgen. Engineering praat liefst vroeg en technologisch breed met toeleveranciers; inkoop wil suppliers later, op basis van zo concreet mogelijke informatie, vastleggen. Link Magazine zette de verschillende partijen om tafel.

- 'Inkoop en engineering zitten nu in dezelfde ruimte.'
- 'In de praktijk niet altijd een partnership, maar juist op het scherp van de snede.'
- 'Helpt problemen bij toeleveranciers komt voort uit eigen tpd.'
- 'Partners voor altijd, ook als er negatieve pegels zijn te verdelen.'



Om tafel in kasteel Maurick: Martijn Boelens, coo Lely; Herman Hodes, vice president Global Order Engineering, VMI Holland; Ben Nieuwe Weme, directeur-eigenaar NieuweWeme Groep; Roland Kals, technisch directeur Rademaker; Jan van Rijn, general manager X-ray Systems, PANalytical; Henk Tappel, managing director Frencken Europe; Sikko Wittermans, senior vice president Industrial Engineering, ASML (gespreksleider). Foto's: Maarten Hartman

DOOR HANS VAN EERDEN

Wat is het beste bij de inkoop van kennisintensieve onderdelen, c.q. producten: een inkoopafdeling die voor de laagste prijs gaat of een engineeringafdeling die vroegtijdig in productontwikkeling met toeleveranciers aan tafel wil? Met die klassieke vraag trapt gespreksleider Sikko Wittermans van lithografiemachinebouwer ASML de discussie af in het sfeervolle kasteel Maurick in Vught. Een gepasseerd station, reageert Roland Kals, van Rademaker uit Culemborg, producent van machines voor deegbereiding. 'We weten toch inmiddels dat goede resultaten een goed samengaan van de verschillende disciplines vereisen.' Henk Tappel, van *system supplier* Frencken

Europe, weerlegt dat: 'Je kunt als toeleverancier energie hebben gestoken in kennisopbouw en een goede relatie met de engineeringafdeling van de klant, maar diens inkoop kan die met een prijstarget zo maar op losse schroeven zetten.' Jan van Rijn, van producent van analytische röntgensystemen PANalytical, nuanceert en maakt een onderverdeling in toeleveranciers. 'Bij een deel ga je echt voor de laagste prijs, bij een ander deel heb je een target voor wat er van de prijs af moet bij de actuele producten als functie van tijd. Ten slotte zijn er toeleveranciers waarmee je een partnership wilt aangaan. Die moeten echt geïnvolveerd zijn in onze problemen; wij selecteren ze op hun innovatiegraad. Onze snelheid van innovatie moet omhoog.' Maar er zijn nog maar weinig toeleveranciers die meer dan *build-to-print* wil-

len/kunnen en samen met hun klant innovatieklusjes kunnen doen, stelt Wittermans. Frencken kan dat, aldus Tappel. 'Wij zijn in de jaren negentig met *build-to-print* begonnen, hebben ons aan de eigen haren omhoog getrokken en engineering opgezet. Nu kunnen we de meeste oem'ers goed bedienen.'

INTERN PARTNERSHIP

Het spanningsveld zit 'm in de relatie engineering-inkoop, zegt Herman Hodes van VMI Holland, producent van bandenfabricagemachines uit Epe. 'Engineering vraagt rond bij toeleveranciers, terwijl inkoop eerst een offerte wil hebben, maar nog niet weet wat er precies geoffreerd moet worden. Er zou eerst intern een partnership tussen engineering en inkoop moeten komen, zodat ze samen kunnen zorgen dat toeleveranciers

toegevoegde waarde kunnen inbrengen, bijvoorbeeld met hun kennis van nieuwe technologische mogelijkheden.' Bij Lely, bekend van z'n melkrobots, wordt dat interne partnership nu gecreëerd dankzij de nieuwe huisvesting in Maassluis, vertelt Martijn Boelens. 'Inkoop en engineering zitten in dezelfde ruimte. Ze zijn nu samen kostprijsverantwoordelijk en gaan samen naar de leverancier – ook al willen engineers dat niet altijd, omdat de inkoper dan geen toegevoegde waarde zou hebben.' Bij de NieuweWeme Groep, dat met zijn productiefaciliteiten in Oldenzaal een 'klein China aan de Dinkel' (naar het lokale riviertje) aanbiedt, zitten inkoop en engineering ook in dezelfde ruimte. Ben Nieuwe Weme: 'Ze zijn samen verantwoordelijk, er is geen wijzen meer naar elkaar. Maar bij ons zijn het de inkoopers die niet altijd al in een vroeg stadium mee willen naar de klant. Hebben ze geen tijd voor, is nog niet belangrijk, komt later wel, roepen ze dan. Maar ik vind het wel belangrijk, want wie

beteugelt anders de engineer? Als je niet oppast, blijft die maar engineeren.'

WEERBARSTIGE PRAKTIJK

Kortom, de beste kwaliteitsverbetering én kostprijsreductie krijg je als engineer en inkoper samen om tafel zitten in een goede relatie met de toeleverancier, concludeert Wittermans. 'Co-locatie is essentieel voor engineering en inkoop, inclusief de fabriek. Elk in z'n eigen hokje, dat is *killig*.' Op hoog niveau zijn het inderdaad vaak goede gesprekken tussen oem'er en supplier, is ook Tappel's ervaring. 'Maar in de dagdagelijkse praktijk is niet altijd sprake van een partnership en opereert men juist op het scherp van de snede. Heb je je ziel en zaligheid gelegd in een aanbod aan de klant en kennis van diens module opgebouwd; vraagt die klant vervolgens ook offerte bij andere suppliers die die module nog nooit hebben gezien. Of wil ik een prijsverhoging van mijn toeleverancier – de enige die er is voor een bepaalde bewerking – doorberekenen naar de klant, dan is dat een lastige discussie, terwijl diens ontwikkelafdeling niet in het testen van goedkopere alternatieven is geïnteresseerd.' Ook Boelens weet dat de praktijk soms weerbarstig is. 'Heb je in een paar jaar een mooi partnership opgebouwd en treedt er een nieuwe inkoper aan, dan begint die weer overal aan te vragen.' Leg de oorzaak daarvoor echter niet te makkelijk op de werkvloer, vindt Kals. 'Vraag je eerst af of je het als management wel goed hebt uitgelegd. Pak

DE NEUTRALE DERDE: SYSTEM DEVELOPER

Een interessante positie is die van system developers, zoals het Amsterdamse ingenieursbureau Post en Dekker. Directeur Eelco Post: 'Wij zijn een soort neutrale derde partij, een belangrijke kennispartner, maar zonder de ambitie om zelf serieproductie te doen. Wij hebben alleen baat bij een succesvol project. Wel bouwen wij proto's en nulseries, om het tpd scherp te krijgen. Wij leveren de klant een goede machine én een scherp tpd. Als een system supplier ontwikkeling doet, bestaat het gevaar dat hij niet alles terugkoppelt naar de opdrachtgever, om z'n eigen positie te behouden.' De system developer kan zijn klant juist helpen de supply chain vrij in te richten. Post: 'Niemand, ook een

system supplier niet, is overal goed in. Op een machine kunnen wij Treacy & Wiersema (model met drie waardestrategieën: kosten-, product- en klantleiderschap, red.) loslaten. Voor de ene module moet er misschien een kostenleider komen voor productie, voor een andere een productleider die innovatie heeft te bieden.' Maar elke relatie staat of valt met de strategie van de oem'er. 'Hoe operationeler een bedrijf, zonder duidelijke scheiding tussen ontwikkeling en operatie, des te groter de druk op een ontwikkelende partij. Is er wel een aparte ontwikkeltak, met een eigen roadmap, dan is er ruimte om een partnership aan te gaan.'

zulke veranderingsprocessen eerst intern aan, in de relatie van afdeling tot afdeling. Zet ze bij elkaar, leg het ze uit, geef ze een gezamenlijk doel en bespreek het resultaat aan het eind van het jaar. Dan krijg je continuïteit in een partnership.'

SCHERPTE IN HET TPD

Ook een belangrijke interne relatie is die tussen r&d/engineering en productie. Als het gaat om de kostprijs, moeten ontwerpers om tafel met mensen met kennis van het productieproces. Een bedrijf als Lely heeft *cost engineering* geïntegreerd in het ontwikkelproces. En bij PANalytical werken r&d'ers aan het eind van het jaar, bij een

hausse aan orders, zo nodig mee in productie. Van Rijn: 'Aan het begin van het nieuwe jaar zie je dan opeens een hele rits wijzigingsvoorstellen.' Als de engineer zelf maar met de neus op zijn ontwerpfouten wordt gedrukt. Daar schort het echter vaak aan, weet Hodes. 'In de eigen fabriek worden fouten in het ontwerp vaak gefixt en verder met de mantel der liefde bedekt. Gaat men naar een toeleverancier en blijkt het fout, dan wijst men naar die supplier.' Niet altijd terecht, herkent Van Rijn de problematiek. 'Vijftig procent van de problemen bij toeleveranciers komt

LEES VERDER OP PAGINA 26



VERVOLG VAN PAGINA 25

voort uit het eigen tpd (technisch productiedossier, red.)' Bij bedrijven waar hij eerder werkte, zag Wittermans hetzelfde fenomeen. 'Gingen we uitbesteden naar *manufacturing subcontractors*, kwam er opeens scherpte in het tpd en maakten we een kwaliteitsslag in het ontwerp.' Natuurlijk is zowel kwaliteitsverbetering als kostenreductie een gezamenlijk belang. Van Rijn: 'Innovatie is een voorwaarde, maar uiteindelijk verdien je je geld met je *supply chain*.' Nieuwe Weme doet voor eigen rekening ontwikkeling voor de klant. 'Als we voor hem dan kosten besparen, leveren we nog negen maanden voor de oude prijs en daarna tegen de lagere prijs die wij mogelijk hebben gemaakt.' Omgekeerd helpen

oem'ers zoals Siemens, weet Hodes, hun toeleveranciers om de kostprijs met bijvoorbeeld vijf procent omlaag te brengen. 'Dat doen ze om niet.' Andere oem'ers daarentegen laten hun suppliers betalen voor hulp bij procesverbetering.

HANDSHAKE

Als de voorwaarden voor goede relaties er zijn, blijft de kwestie van de timing nog altijd een lastige, vervolgt Wittermans. 'Ga je vroeg in de ontwikkelfase met een leverancier door een leercurve en wordt vervolgens vlak voor start productie om uiteenlopende redenen voor een andere leverancier gekozen, dan kost het veel tijd en geld om die leercurve, in een vaak kritische fase van het project, nog eens te doorlopen.' Daarover afspraken maken is het moeilijkst, beamt Boe-

lens. 'Als toeleveranciers gaan mee-engineeren, dan zit je eigenlijk al met je vingers klem tussen de deur. Wanneer moet je hen nog niet en wanneer wel betrekken bij ontwikkeling? Onbewust wordt die keuze al vroeg gemaakt door de engineer. Dat dient hij zich echter wel te realiseren en juist daarom moet hij die inkoper meenemen.' Het wil niet zeggen dat partnerships met toeleveranciers altijd in strikte afspraken en contracten moeten worden dichtgetimmerd. 'Ons partnership met Hatenboer Water (voor de ontwikkeling van een containerinstallatie voor waterbehandeling, red.) is een *handshake*', vertelt Ben Nieuwe Weme. 'Allebei nemen we zelf de kosten van het eigen aandeel in de ontwikkeling voor rekening. Wij zijn partners voor altijd, ook als er negatieve pegels zijn te verdelen.' ●