

University of Groningen

Industriële netwerken

Glas, Guido Felix

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1996

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Glas, G. F. (1996). *Industriële netwerken: ruimte, regio's, cultuur en beleid*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

4 VIJF PRODUKT-MARKTCOMBINATIES EN HUN PRODUKTIENTEWERKEN

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van vijf case-studies die gevormd worden door de toeleveringsnetwerken rond vijf grote bedrijven. Ten opzichte van de verkennende studies van Leus, die in hoofdstuk 3 werden beschreven, is hier dus sprake van 'inzoomen' op de situatie bij individuele ondernemingen, waar de T&U problematiek voldoende 'body' heeft om alle relevante aspecten, inclusief het ruimtelijk aspect, aan de orde te laten komen. Voor dit onderzoek is op grond van een aantal vooraf bepaalde criteria een zorgvuldige selectie gemaakt van vijf uitbesteders in Nederland. Van elk van deze uitbesteders werd een produkt-marktcombinatie (pmc) genomen waarvan het toeleveringsnetwerk is bestudeerd. Met een produkt-marktcombinatie wordt hier bedoeld één eindproduct of een groep van eindproducten van een uitbesteder die grote overeenkomsten vertonen ten aanzien van de produktiewijze en -strategie, toepassingen, inkoopmarkt, afzetmarkt en gebruikte distributiekanaalen. Per produkt-marktcombinatie zullen de relaties tussen uitbesteder en haar toeleveranciers worden beschreven, zowel vanuit de uitbesteder als vanuit de toeleverancier gezien. De nadruk ligt daarbij op de strategische overwegingen die een rol spelen in het contact tussen beide partijen, terwijl daarnaast getracht wordt een beeld te schetsen van het gedrag in de praktijk. Centraal staan de ruimtelijke aspecten in de relatie tussen toeleverancier en uitbesteder, waarbij het achterhalen van de rol van afstand in het totstandkomen en functioneren van het contact tussen uitbesteder en toeleverancier een belangrijke plaats inneemt. Daarnaast wordt verslag gedaan van de verwachtingen ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen en de heersende meningen over het ontstaan van regionale industriële complexen. Op deze materie zal in deel II uitgebreider worden ingegaan. Hoofdstuk 4 beschrijft het deel van de resultaten van het dissertatieonderzoek dat hier aan de orde is, geheel conform een eerder daarover verschenen afzonderlijke rapportage (Glas, 1993), dat werd verricht met behulp van subsidie van de Stichting SRO van het NWO.

4.2 Afbakening van het onderzoeksterrein en werkwijze

Afbakening van het onderzoeksterrein

Bij de selectie van uitbesteders (pmc's) is rekening gehouden met een zodanige diversiteit dat de invloed van verschillende produktie- en marktomstandigheden op de relatie tussen ondernemingsstrategie, toeleveren en uitbesteden en

ruimtelijk produktienetwerk goed tot uitdrukking komt. Getracht is diversiteit na te streven in:

Marktomstandigheden:	omvang afzetmarkt dynamiek/stabiliteit afzetmarkt doelgroep concurrentie marktvolger/marktleider
Productie-omstandigheden:	sector complexiteit van het produkt lengte produkt-lifecycle

Helaas bestonden er wegens tijdgebrek, onwil of desinteresse van de kant van de uitbesteders geen onbeperkte mogelijkheden met betrekking tot de keuze van de uitbesteders. Binnen de geschetste omstandigheden is gekomen tot een keuze van vijf produkt-marktcombinaties waarin de nagestreefde diversiteit in redelijke mate is terug te vinden. Deze vijf pmc's zijn onder te brengen in de volgende vijf industriële sectoren (Standaard Bedrijfsindeling van het Centraal Bureau van de Statistiek):

- SBI 351: landbouwwerktuigenindustrie
- SBI 369: telecommunicatie-industrie/overige elektrotechnische industrie
- SBI 374: scheepsbouw en scheepsreparatiebedrijven
- SBI 382: meet- en regelapparatuur en overige instrumentenindustrie
- SBI 348 en 369: metalelectro-sector (samentrekking van de metaal- en elektrotechnische industrie)

In het schema in figuur 4.1 wordt een overzicht gegeven van de markt- en productie-omstandigheden van bovengenoemde produkt-marktcombinaties. De onderlinge diversiteit blijkt naast de uiteenlopende sectoren waar de bedrijven uit afkomstig zijn ook uit een aantal andere markt- en produktiefactoren zoals omzet en aantal werknemers. Daarnaast zijn grote verschillen te constateren in de omvang van de afzetmarkt, waarbij vooral de verhouding tussen de Nederlandse en de buitenlandse afzetmarkt nogal verschilt per produkt-marktcombinatie. Drie van de vijf uitbesteders produceren zeer weinig voor de Nederlandse markt. Meer dan 80% van de afzet gaat naar het buitenland, voornamelijk Europa. Bij de scheepswerf is deze verhouding precies omgekeerd. Daar produceert men voor 90% voor de Nederlandse markt en is de buitenlandse markt van ondergeschikt belang. Bij de landbouwwerktuigenfabriek is de verhouding tussen de Nederlandse en de buitenlandse markt meer

gelijkwaardig, met een licht overwicht voor de buitenlandse markt. Ook de inkoop als percentage van de afzet verschilt per uitbesteder. Het varieert van 18% bij de producent van transmissie-apparatuur tot 65% bij de scheepswerf. De concurrentiegraad en het technologisch niveau van het produkt wordt in de meeste gevallen hoog genoemd.

Figuur 4.1 De markt- en productie-omstandigheden van de 5 pmc's

PRODUKT-MARKT-COMBINATIES					
mings-	lbv 140/70 transp. band (I)	vrachtschepen (II)	transmissie- apparatuur (III)	CV-regel- apparatuur (IV)	doorstro- meters (V)
MARKTOMSTANDIGHEDEN:					
AFZETMARKT	Ned: 40% Eur: 60% Overig: 15%	Ned: 15% Eur: 70%	Ned: 90% Eur: 10%	Ned: 20% Eur: 80%	Ned: 10% Eur: 90%
MARKT-DYNAMEEK	stabiel	stabiel (Dyn. in Oost Eur.)	sterk dynamisch	Ned: stabiel Eur: dyn. (UK, Italy, BRD)	stabiel
DOELGROEP	akkerbouw	PTT- organisaties	divers	CV-ketel- producenten	divers
CONCURR.- GRAAD	hoog	hoog	hoog	hoog	hoog
AANDEEL AFZETMARKT NEDERLAND	40% (Ned)	25 - 30% (Ned)	?	70%	> 50%
PRODUKTIE-OMSTANDIGHEDEN:					
LENGTE PROD.- LIFE-CYCLE	ongeveer 10 jaar	5 - 7 jaar	ongeveer 4 jaar	10 jaar	ongeveer 4 jaar
SECTOR (CBS- BEDRIJFSINDELING)	landbouwwerktuigen	telecommunicatie-	scheepsbouw apparatuur	meet- en regel-	metallelectro apparatuur
COMPLEXITEIT/ TECHNOL. NIVEAU VAN HET PRODUKT	middel	hoog	hoog	hoog	hoog

Bron: Glas (1992)

Werkwijze

Nadat selectie van de vijf cases had plaatsgevonden is het onderzoek in twee fasen onderverdeeld. Eerst zijn gestructureerde diepte-interviews gehouden met

het inkoopmanagement en de directie van de vijf uitbesteders. Vervolgens heeft een schriftelijke enquête plaatsgevonden onder de eerste echelon toeleveranciers van de respectievelijke uitbesteders. Daarmee worden bedoeld die toeleveranciers die, rechtstreeks aan de centrale uitbesteder, één of meerdere producten leveren ten behoeve van het eindproduct. Uit de respons van deze enquête zijn vijf voor de uitbesteder belangrijke toeleveranciers geselecteerd waarmee eveneens gestructureerde diepte-interviews zijn gehouden.

Het doel van de gestructureerde diepte-interviews met de uitbesteders was inzicht te verkrijgen in de ondernemingsstrategie van de uitbesteders, de door deze ondernemingen gehanteerde selectiemechanismen en de effecten daarvan op de ruimtelijke patronen van uitbesteden en toeleveren. Getracht is een verband te leggen tussen ondernemingsstrategie, selectiemechanismen in de vorm van eisen en verlangens ten opzichte van de toeleveranciers en de inhoud en vorm van het ruimtelijk netwerk van toeleveren en uitbesteden. Het doel van de schriftelijke enquête die vervolgens onder het eerste echelon van toeleveranciers is gehouden, was het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop en mate waarin het strategisch beleid, de selectiemechanismen en het ruimtelijk patroon van toeleveren en uitbesteden van de vijf centrale uitbesteders doorwerken in het strategisch beleid van de toeleveranciers, en de ruimtelijke gevolgen daarvan. Het totale eerste echelon toeleveranciers van de uitbesteders is benaderd. In totaal bedroeg dit het aantal van 1573 waarvan 142 in het buitenland waren gevestigd. Deze gehele populatie is in het najaar van 1991 benaderd met een enquête. Behalve de uitbesteder van de pmc transmissie-apparatuur was de inkoopmanager van elke uitbesteder bereid een begeleidende aanbevelingsbrief zowel in het Nederlands als in het Engels te schrijven die tezamen met de enquête naar de toeleveranciers werd gezonden (zie Bijlage, schriftelijke enquête en begeleidingsbrief). De totale respons van de enquête was 236; hiervan waren 129 onbruikbare respons, zodat er 107 bruikbare overbleven. Vervolgens is getracht uit de bruikbare respons per pmc vijf 'main-suppliers' te selecteren waarmee eveneens gestructureerde diepte-interviews zouden worden gehouden. Het doel hiervan was dieper inzicht verkrijgen in de wijze waarop een aantal specifieke aspecten van toeleveren en uitbesteden doorwerken bij juist de belangrijkste toeleveranciers van de centrale uitbesteder. In de respons echter konden niet voldoende toeleveranciers worden geselecteerd om aan een totaal van 25 toeleveranciers te komen. Het totaal werd daardoor teruggebracht tot 18. Hiervan vielen nogmaals vier toeleveranciers af die weigerden of niet in staat waren aan een interview deel te nemen, zodat het totaal aantal diepte-interviews uiteindelijk 14 stuks bedroeg.

4.3 Aantal en spreiding van toeleveranciers

Per uitbesteder en bijbehorende produkt-marktcombinatie worden kaartjes getoond waarop het aantal toeleveranciers per provincie is weergegeven (figuur 4.2 tot en met 4.6). Daarnaast zijn ter verduidelijking van deze cijfers ook locatietoecoefficienten voor het aantal toeleveranciers per provincie in de kaartjes ondergebracht. Deze zijn berekend door het aantal toeleveranciers per provincie te delen door het totaal aantal industriële bedrijven (sbi-code 2 en 3) in de provincie. Vermenigvuldigd met honderd geven deze cijfers dan het aantal toeleveranciers in een provincie weer als percentage van het totaal aantal industriële bedrijven in die provincie. De absolute aantallen komen tot uiting in de grootte van de cirkels, de locatietoecoefficienten in de arcering.

Nederland

Elk van de kaartjes vertegenwoordigt een uitbesteder respectievelijk produkt-marktcombinatie. Het aantal toeleveranciers bedraagt voor de vijf uitbesteders respectievelijk 19, 101, 670, 167 en 616, met dien verstande dat het in het eerste, tweede en vierde geval gaat om de toeleveranciers die samen 80% van het met uitbesteding gemoeide bedrag uitmaken. Het aantal Nederlandse toeleveranciers bedraagt achtereenvolgens 17, 76, 617, 105 en 616. Uitgaande van de absolute aantallen per provincie, zoals die in de cirkelgrootte tot uiting komen, is het beeld niet erg duidelijk. De invloed van afstand op de spreiding van toeleveranciers zou beïnvloed kunnen worden door verschillen in industriële bedrijvigheid in de provincies. In Zuid-Holland is bijvoorbeeld een veelvoud gevestigd van het aantal industriële bedrijven in Friesland. Om deze reden is gebruik gemaakt van locatietoecoefficienten per provincie, weergegeven door middel van arceringen. Deze cijfers geven het aantal toeleveranciers per provincie weer als percentage van het totaal aantal industriële bedrijven in die provincie. Uit het ontstane beeld is de rol van afstand bij de spreiding van toeleveranciers bij alle uitbesteders duidelijk waar te nemen. Bij drie van de uitbesteders telt de vestigingsprovincie de meeste toeleveranciers. Bij de andere twee, namelijk de produkt-markt combinaties scheepsbouw en transmissie-apparatuur is dit niet het geval. Hier bevinden de meeste toeleveranciers zich in de aangrenzende provincies Zuid-Holland respectievelijk Utrecht. In beide gevallen is dit goed te rijmen met de lokatie van de uitbesteders op de grens met de betrokken buurprovincie. In alle gevallen neemt het aantal toeleveranciers af, naarmate de afstand tot de uitbesteder toeneemt. De beschouwde spreidingspatronen kunnen deels een gevolg zijn van de aard van de toegeleverde produkten. Dan zijn de produkten dus van dien aard dat ze niet in iedere provincie voorhanden zijn en de uitbesteder gedwongen is ze van verder weg te halen.

Figuur 4.2 Spreiding toeleveranciers landbouwwerktuigen (1990)

Figuur 4.3 Spreiding toeleveranciers transmissie-apparatuur (1990)

Figuur 4.4 Spreiding toeleveranciers scheepswerf (1990)

Bron fig. 4.2, 4.3, 4.4: Glas (1993, p.18-19)

Figuur 4.5 Spreiding toeleveranciers regelapparatuur

Figuur 4.6 Spreiding toeleveranciers doorstromingsmeters

Bron fig. 4.5, 4.6: Glas (1993, p.20)

Daarnaast kunnen dergelijke patronen ook zijn ontstaan onder invloed van de door de uitbesteder gestelde normen en eisen ten aanzien van de toeleveranciers. Aan de andere kant zullen vermoedelijk ook de waarde van de leveringen en de 'performance' van de toeleveranciers hun stempel drukken op het ontstaan van het toeleveranciersnetwerk. Op de vraag welke factoren hier werkelijk een rol spelen zal bij de beschrijving van de uitbesteders dieper worden ingegaan.

Buitenland

De aantallen en de spreiding van de buitenlandse toeleveranciers varieert sterk. De landbouwwerktuigenfabriek heeft van de vijf geselecteerde uitbe-

steders het kleinste aantal toeleveranciers, namelijk 19. Hiervan bevinden zich twee in het buitenland, respectievelijk in België en Duitsland.

Van de 101 toeleveranciers van de pmc transmissie-apparatuur komen er 25 uit het buitenland. Deze toeleveranciers zijn voor een groot gedeelte gevestigd in Duitsland en de VS, namelijk respectievelijk 6 en 7. Het grote aandeel van de VS is hier te verklaren doordat de uitbesteder een groot bedrijf van Amerikaanse origine is, dat voor een groot deel intern -binnen het concern zelf- producten inkoopt. Dit heeft als voordeel dat de kwaliteitsbeheersing en de standaardisering van de toegeleverde producten geïnternaliseerd zijn en dus optimaal gecontroleerd worden door de eigen organisatie. Opvallend is dat dit bedrijf ook over zeer grote afstanden inkoopt (Japan en Indonesië). Toch is net als in het geval van het Nederlandse toeleveranciersnetwerk ook hier sprake van een afname van het aantal toeleveranciers naarmate de afstand toeneemt.

De geselecteerde scheepswerf is één van de twee uitbesteders waarvan het volledige toeleveranciersnetwerk bekend is. Van de 670 toeleveranciers bevinden zich 53 in het buitenland. Van de in het buitenland gevestigde toeleveranciers bevindt zich het grootste gedeelte in Duitsland en de VS, namelijk respectievelijk 17 en 14. Opmerkelijk is hier de relatief ruime vertegenwoordiging van 12 toeleveranciers uit Scandinavië.

Voor de pmc cv-regelapparatuur komen 62 toeleveranciers uit het buitenland. Dit aantal is hoog in relatie met de andere vier uitbesteders: ruim eenderde van het aantal toeleveranciers komt uit het buitenland. Van deze groep vindt men veruit de meeste toeleveranciers in Duitsland, namelijk 41 stuks. Gezien de ligging van de uitbesteder in Noord Nederland vlak bij de grens is dit een score die de rol van afstand bij het ontstaan van het toeleveranciersnetwerk bevestigt. Duitse toeleveranciers zijn vanaf deze lokatie minstens zo goed bereikbaar als vele Nederlandse toeleveranciers en zeker niet verder weg gelegen. Een nadere uiteenzetting van het selectiegedrag van deze uitbesteder volgt in paragraaf 4.5.

Voor de fabrikant van doorstromingsmeters tenslotte zijn 78 buitenlandse toeleveranciers actief. Van deze groep zijn de meeste gevestigd in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en de VS. België scoort mager in het scala van buitenlandse toeleveranciers, terwijl dit land toch net als Duitsland 'om de hoek' ligt. Het grote aantal Amerikaanse toeleveranciers is net als bij de pmc transmissie-apparatuur te verklaren uit de interne leveringen van het concern waarvan de uitbesteder in kwestie deel uitmaakt.

Zoals al eerder is opgemerkt is afstand niet de enige factor van invloed op het ontstaan van toeleveranciersnetwerken. Dit is tevens afhankelijk van de selectiecriteria die de uitbesteders hanteren. In dat licht is het interessant te ontdekken hoezeer de uitbesteders er verschillende produktiestrategieën op na houden en hoe deze strategieën hun weerslag hebben op de selectie van de toeleveranciers. Daarnaast zullen ook kenmerken als aard, omvang en kwaliteit van de toeleveranciers een grote rol spelen. In het nu volgende gedeelte zal

aan de hand van een aantal kenmerken de respons van de schriftelijke enquête worden beschreven.

4.4 Kenmerken van de onderzochte toeleveranciers

4.4.1 Inleiding

De in het totaal 1431 Nederlandse en 142 buitenlandse (eerste echelon-) toeleveranciers van de vijf uitbesteders zijn benaderd met een schriftelijke enquête aan de hand waarvan getracht is een belangrijk deel van het produktienetwerk in beeld te brengen, zowel voor wat betreft functioneren als wat betreft vorm (ruimtelijk patroon). Naast de lokatie van de toeleveranciers ten opzichte van de uitbesteders (afstand) is getracht een aantal kenmerken te achterhalen die van invloed zouden kunnen zijn op hun onderlinge relatie.

4.4.2 Omvang van de respons

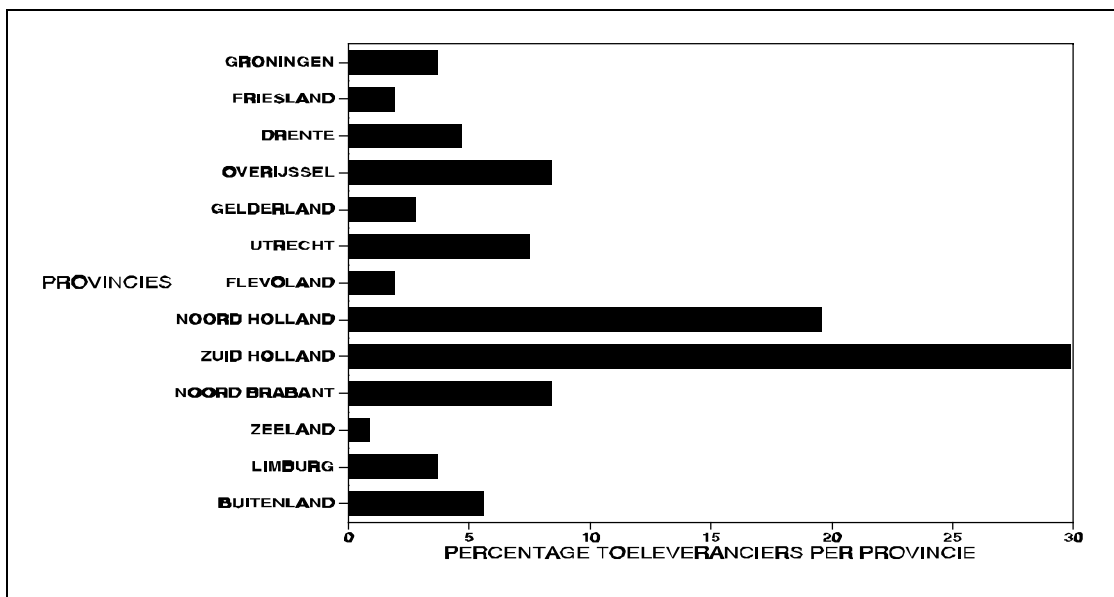
Van de 1573 aangeschreven toeleveranciers hebben in totaal 236 gereageerd. Daarvan waren 107 respondenten bereid mee te werken. Deze toeleveranciers zijn als volgt verdeeld over de vijf uitbesteders:

	Aantal:
landbouwwerktuigen	3
telecommunicatie-apparatuur	7
scheepsbouw	41
meet/regelapparatuur	37
metalelectro	19

De verdeling van de toeleveranciers over de verschillende provincies en het buitenland zal hieronder worden getoond in figuur 4.7 tot en met 4.14, tezamen met een aantal andere kenmerken van de toeleveranciers.

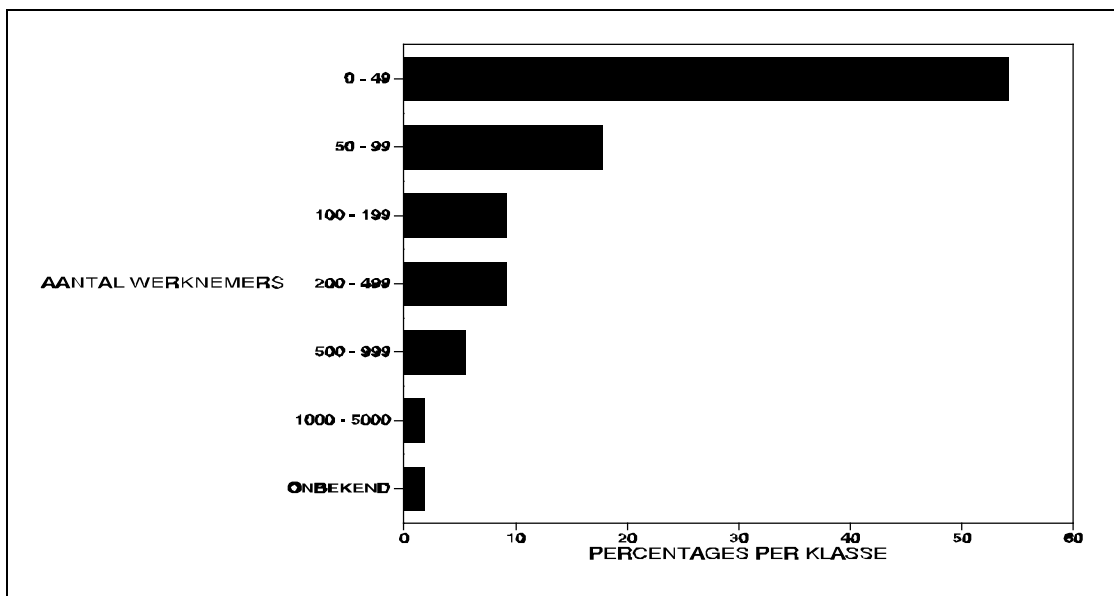
De drie provincies met het grootste aandeel toeleveranciers zijn Noord-Holland, Zuid-Holland en Brabant. Deze verdeling loopt in de pas met de verdeling van industriële bedrijvigheid over Nederland, waar de genoemde provincies ook het grootste aandeel vertegenwoordigen.

Figuur 4.7 Spreiding van toeleveranciers over Nederland en het buitenland (1990) in %



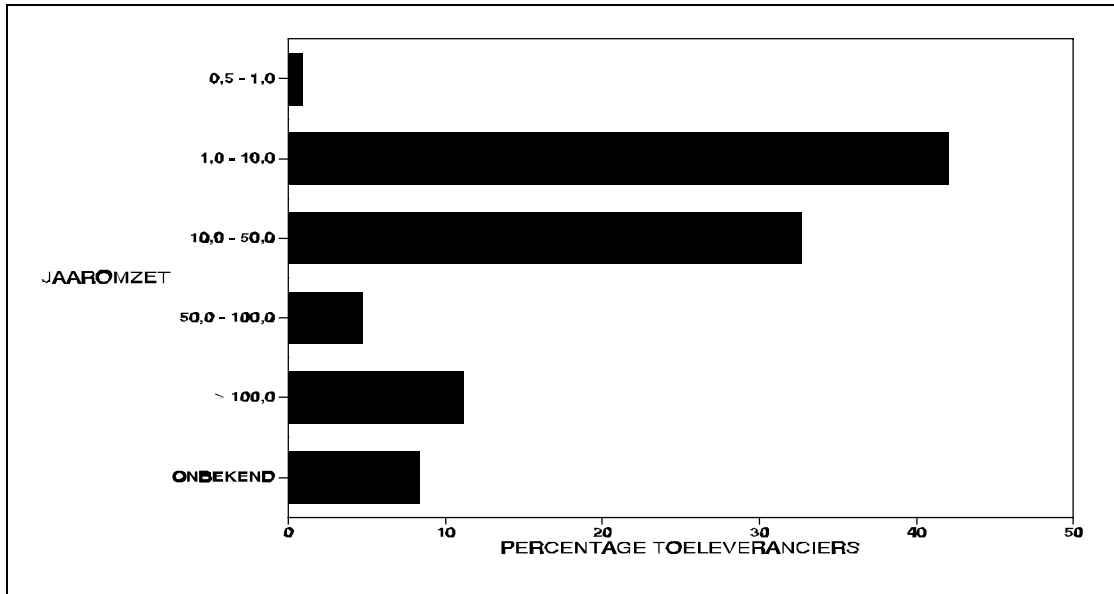
Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers 1990

Figuur 4.8 Aantal werknemers van de toeleveranciers (1990) in %



Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers (1990)

Figuur 4.9 Jaaromzet van de toeleveranciers (x f1.000.000) in 1990 in %



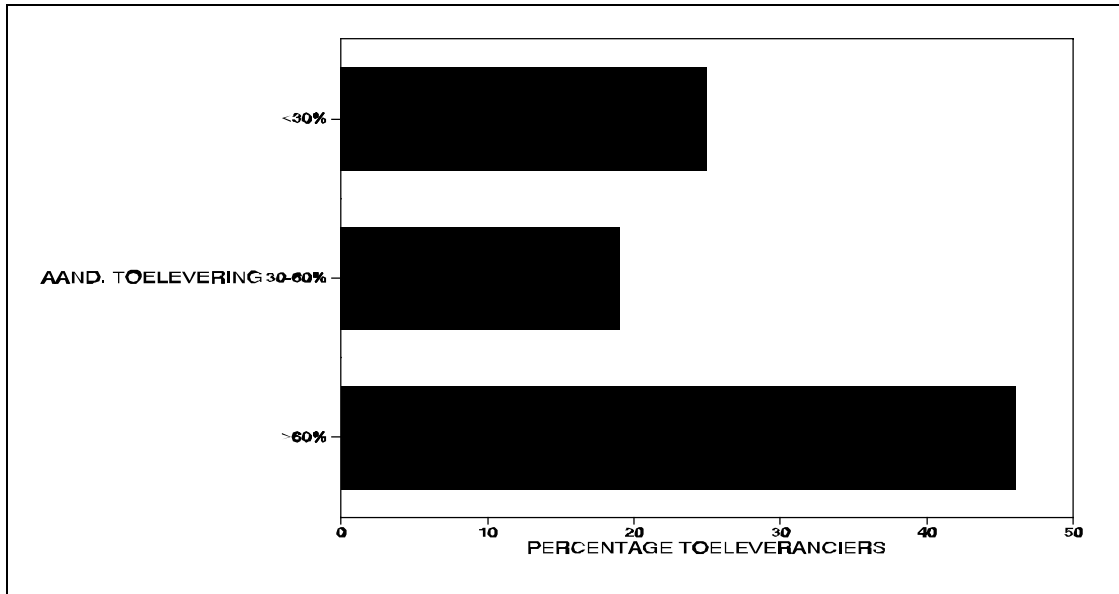
Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers 1990

Het grootste aandeel wordt gevormd door relatief kleine bedrijven. De middelgrote bedrijven (50-499 werknemers) nemen echter eveneens een fors aandeel in beslag. Zoals van tevoren verwacht zou kunnen worden zijn de echt grote toeleveranciers slechts in kleine getale aanwezig. Dit bevestigt de veronderstelling dat hoe groter bedrijven worden, hoe geringer de toeleveringsfunctie wordt en hoe meer de uitbestedingsfunctie de overhand krijgt (Zuidema 1992). De verdeling van de jaaromzet over de respondenten vertoont sterke overeenkomsten met de verdeling van het aantal werknemers uit figuur 4.8. Het grootste aantal toeleveranciers bevindt zich in de laagste klasse (1,0 - 10,0 miljoen). Een iets minder groot maar desondanks fors gedeelte van ruim 33% bevindt zich in de klasse van 10,0 tot 50,0 miljoen. Ook in de hoogste klassen lopen figuur 4.8 en figuur 4.9 min of meer parallel. Het relatief hoge percentage non-respons is te verklaren door de vertrouwelijkheid van financiële gegevens. Iets minder dan de helft van de respondenten is dus voor meer dan 60% afhankelijk van toelevering. De rest van de bedrijven heeft naast toelevering een fors aandeel van de capaciteit besteed aan andersoortige activiteiten (zie fig. 4.10). Ruim eenderde van de toeleveranciers heeft een relatief gering aantal uitbesteders van minder dan 100 over het jaar 1990 (zie fig. 4.11).

Figuur 4.10 Aandeel van de toelevering in de jaaromzet van de toeleveranciers in 1990 in %

Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers 1990

Daarnaast is er echter nog een forse groep, namelijk een kwart van het totaal

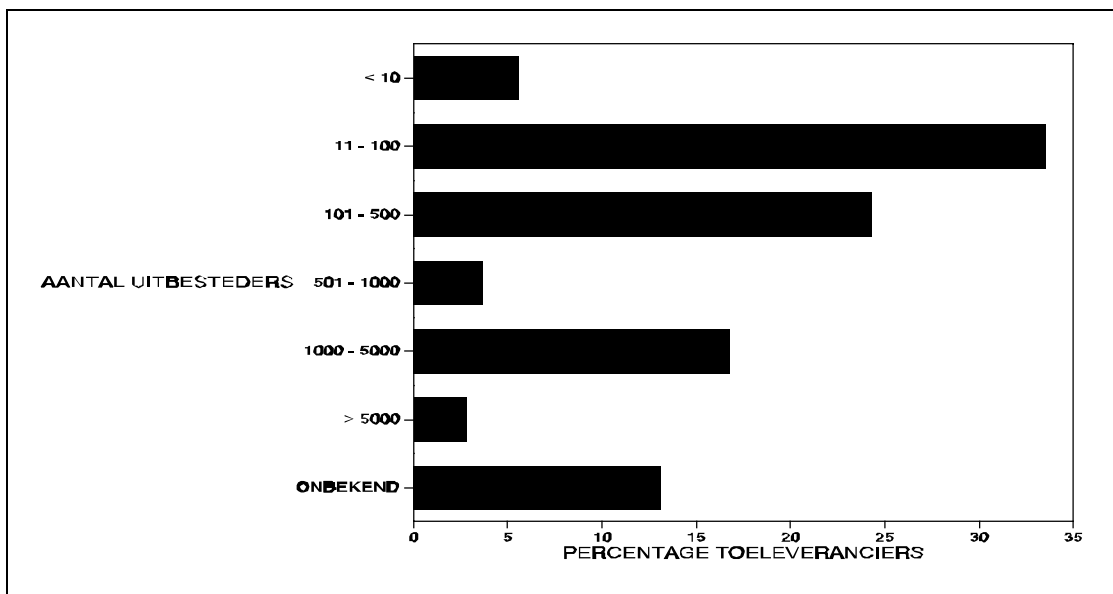


dat tot vijf keer zoveel uitbesteders als klant heeft. Bij aantallen van 1000 of hoger is het niet helemaal duidelijk hoe deze getallen tot stand zijn gekomen. Eén optie is dat de definitie van toelevering in de enquête door de toeleveranciers verkeerd is opgevat, zodat men er ook groothandelsactiviteiten (doorverkoop van handelsartikelen) onder heeft gerekend. Een andere optie is dat ook de zeer geringe klanten als uitbesteder zijn meegeteld. Ook opdrachten van enkele tientallen guldens kunnen namelijk gevat worden onder de definitie 'op specificatie leveren van...'. Op die manier is het zeer wel mogelijk dat het getelde klantenbestand een dergelijke omvang aanneemt. Uit figuur 4.12 blijkt dat ruim een vijfde van de toeleveranciers aangeeft dat de uitbesteder met het grootste aandeel in de omzet zich binnen de eigen regio (binnen een straal van 50 km) bevindt.

Dat zelfs drie procent van de respondenten de grootste uitbesteder binnen de eigen vestigingsplaats heeft lijkt echter niet representatief (zie fig. 4.12). Dit percentage slaat op de situatie bij een van de uitbesteders die inderdaad enkele toeleveranciers in de eigen vestigingsplaats heeft. Deze toeleveranciers zijn door toeval ook in het respondentenbestand terechtgekomen en zijn zeker niet representatief voor de gehele respons. Bij de meeste toeleveranciers is de grootste uitbesteder weliswaar buiten de eigen regio, maar binnen Nederland gevestigd. Opvallend is het forse aandeel van het buitenland in de

Figuur 4.11 Aantal uitbesteders per toeleverancier in 1990 in %

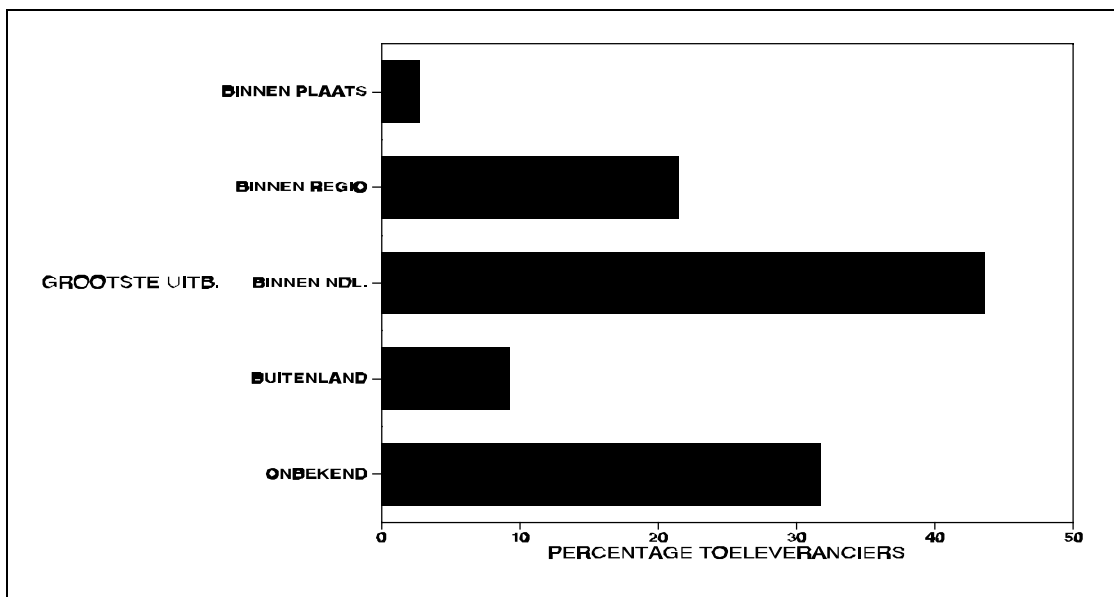
Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers 1990



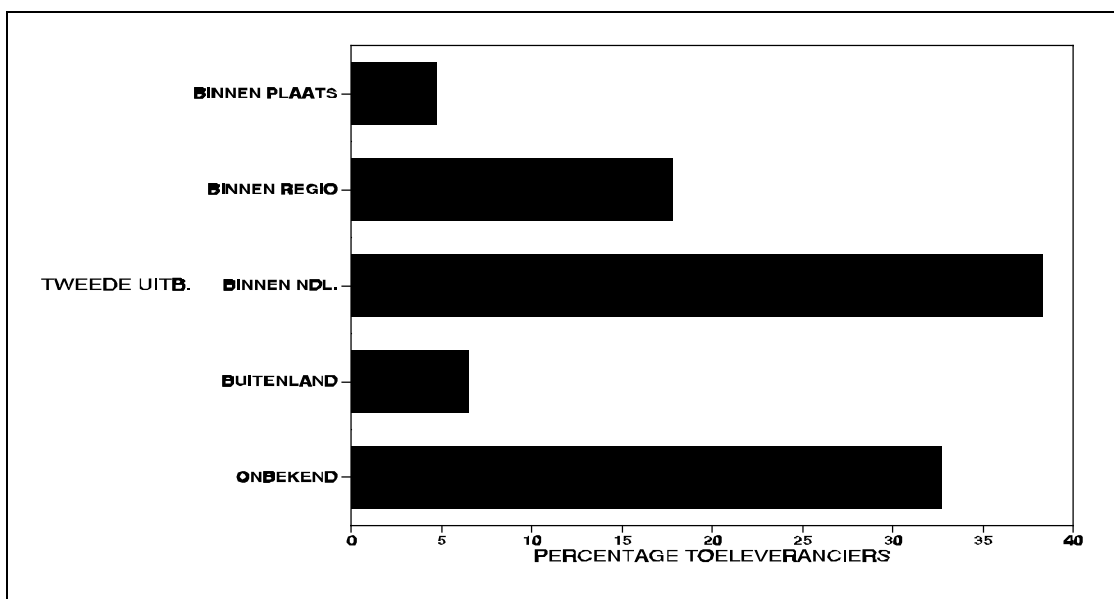
figuur. Dit is te verklaren uit het feit dat enkele uitbesteders voor een aanzienlijk gedeelte gebruik maken van interne leveringen, dat wil zeggen leveringen binnen het (Amerikaanse) concern waar ze deel van uitmaken. Ook hier is sprake van een hoge non-respons, wederom verklaarbaar uit het feit dat dit voor veel toeleveranciers informatie van vertrouwelijke aard is. Uit figuur 4.13 blijkt dat, als het niet gaat om de grootste, maar om de één na grootste (in de zin van 'belangrijkste' uitbesteder), de verdeling iets is gewijzigd ten gunste van de categorie binnen Nederland en de categorie binnen de eigen plaats, terwijl juist een kleiner percentage zich binnen de regio bevindt. Deze uitkomst is enigszins tegenstrijdig. Gegeven een afname van de waarde van de leveringen zou een evenredige afname van de afstand tot de uitbesteder verwacht mogen worden. Dit is slechts ten dele het geval. Er is enerzijds een toename van de leveringen binnen de eigen vestigingsplaats te constateren terwijl anderzijds eveneens de leveringen binnen Nederland toenemen. Daarnaast nemen wel de leveringen naar het buitenland af, maar de leveringen binnen de regio ook. Deze uitkomst biedt dus geen echte verduidelijking voor de invloed van afstand op de onderlinge relaties. De laatste mogelijkheid om een verklaring te krijgen van de spreiding van uitbesteders aan de hand van de waarde van de leveringen is de afstand tot de derde uitbesteder te beoordelen. In figuur 4.14 is voor het eerst een duidelijke indicatie waar te nemen van een afname van de afstand tot de uitbesteder als gevolg van een afname van de waarde van de leveringen.

Figuur 4.12 Afstand van de grootste uitbesteders tot de toeleveranciers (1990) in %

Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers 1990



Figuur 4.13 Afstand van de tweede uitbesteder tot de toeleveranciers in 1990 in %

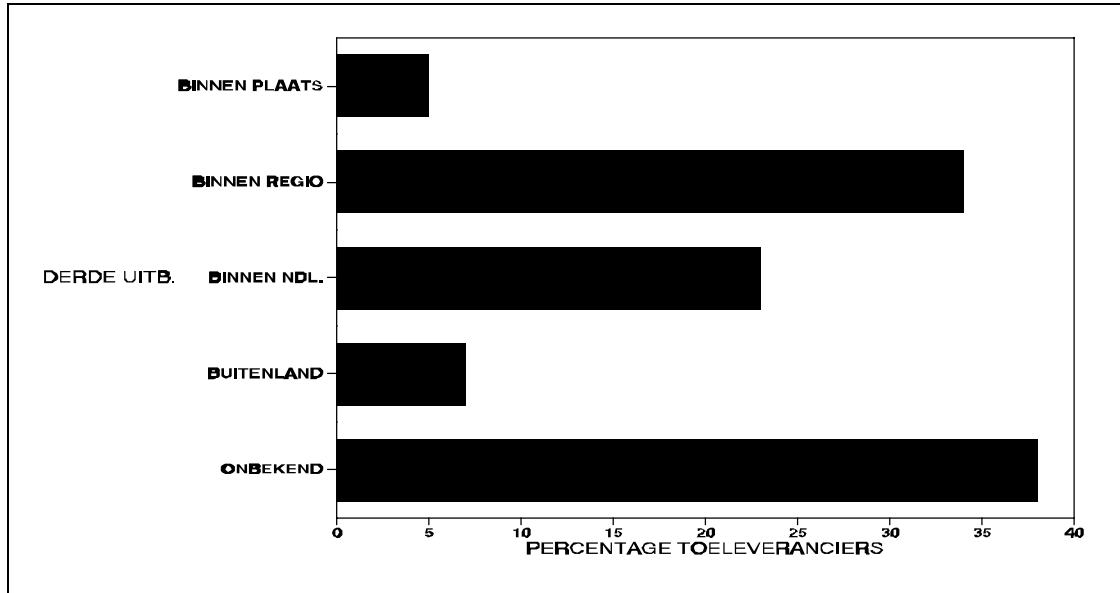


Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers 1990

In vergelijking tot figuur 4.12 is het buitenland vrijwel gelijk gebleven, echter de leveringen buiten de eigen regio maar binnen Nederland zijn drastisch afgenomen terwijl de leveringen binnen de eigen regio fors zijn toegenomen. De

leveringen binnen de eigen vestigingsplaats

Figuur 4.14 Afstand van de derde uitbesteder tot de toeleveranciers in 1990 in %



Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers 1990

zijn evenals het buitenland vrijwel onveranderd gebleven. De stijging van de non-respons zou kunnen worden verklaard doordat de respondenten de cijfers over de derde uitbesteder niet direct beschikbaar hadden bij invulling; de cijfers over de twee grootste uitbesteders weet men wel uit het hoofd. Het opzoeken van gegevens voor een enquête gaat menig respondent vaak te ver. Worden de gegevens van figuur 4.12 tot en met 4.14 op een rij gezet dan kan over het geheel genomen geconstateerd worden dat er in toenemende mate dicht bij huis wordt geleverd naarmate de waarde van de levering afneemt. Omgekeerd kan gesteld worden dat in de toeleveranciersselectie door uitbesteders in toenemende mate dicht bij huis wordt gezocht naarmate het een minder waardevol dan wel uniek produkt betreft. Om de in figuur 4.11 weergegeven cijfers relatief te bezien wordt de afstand ten opzichte van de grootste uitbesteder afgezet tegen de waarde van de leveringen aan deze uitbesteder over 1990 (tabel 4.1).

Tabel 4.1 Aantal respondenten naar omvang van de toeleveranties 1990 en de vestigingsplaats van de grootste uitbesteder

		Vestigingsplaats van de grootste uitbesteder				
		binnen plaats	binnen regio	binnen Ndl.	buiten- land	onbe- kend
50.001 -	100.000 gld.	-	-	2	-	-
100.001 -	250.000 gld.	-	2	7	-	1
250.001 -	500.000 gld.	-	7	7	-	-
500.001 -	1.000.000 gld.	3	3	8	3	3
1.000.001 -	2.500.000 gld.	-	3	3	1	-
2.500.001 -	5.000.000 gld.	-	2	5	1	2
>5.000.000		-	-	-	2	3
totaal		3	17	32	7	9

Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers (1990)

Bij deze leveringen aan de door de toeleveranciers opgegeven grootste uitbesteders (grootste aandeel in de omzet van de toeleverancier over 1990) wordt duidelijk dat deze uitbesteders in meerderheid buiten de eigen regio zijn gevestigd. Logischerwijs bevinden de toeleveranciers zich dus ook buiten de eigen regio van de uitbesteders. Worden de toeleveranties aan de uitbesteder met de op één na grootste percentage in de omzet (tweede uitbesteder) beschouwd, dan ontstaat een beeld zoals te zien is in tabel 4.2.

Ook bij de cijfers in tabel 4.2 is de verhouding van de eigen regio met daarbuiten dezelfde. Er kan dus nog geen doorslaggevende invloed van de waarde van de leveringen op de afstand tot de uitbesteder worden vastgesteld. Als laatste test wordt nu gekeken naar de waarde van de leveringen aan de op twee na grootste uitbesteder en de verhouding hiervan ten opzichte van de afstand tot de derde uitbesteder. Dit is weergegeven in tabel 4.3. Hierbij blijkt voor het eerst dat wanneer de uitbesteder minder belangrijk wordt in verhouding tot de eigen omzet dat de afstand tot de uitbesteder over het algemeen kleiner wordt. *Hoe minder de waarde, hoe kleiner de afstand dus.* Dat is opmerkelijk, omdat eigenlijk het omgekeerde beeld te verwachten zou zijn. Het is nu interessant het verkregen beeld te vergelijken met de waarde van de toeleveranties aan de aan het onderzoek deelnemende uitbesteders, tezamen met de afstand van de toeleveranciers tot deze uitbesteders. Tabel 4.4 en 4.5 brengen dit in beeld. Tabel 4.4 laat zien dat veruit de meeste toeleveranciers zich binnen de regio van de vijf in dit onderzoek centraal gestelde uitbesteders bevinden (binnen een straal van 50 km). Deze afstand van de toeleveranciers tot de uitbesteders is getoetst aan de waarde van de leveringen aan de uitbesteders over 1990.

Tabel 4.2 Aantal respondenten naar omvang van de toeleveranties 1990 en de vestigingsplaats van de tweede uitbesteder

		Vestigingsplaats van de tweede uitbesteder				
		binnen plaats	binnen regio	binnen Ndl.	buiten-land	onbekend
10.001 -	50.000 gld.	1	1	2	-	-
50.001 -	100.000 gld.	-	2	1	-	-
100.001 -	250.000 gld.	1	5	5	2	-
250.001 -	500.000 gld.	1	4	8	-	-
500.001 -	1.000.000 gld.	-	4	5	1	-
1.000.001 -	2.500.000 gld.	1	1	6	-	1
2.500.001 -	5.000.000 gld.	1	-	3	-	1
>5.000.000		-	1	1	-	-
totaal		5	18	31	3	2

Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers (1990)

Tabel 4.3 Aantal respondenten naar omvang van de toeleveranties 1990 en de vestigingsplaats van de derde uitbesteder

		Vestigingsplaats van de derde uitbesteder				
		binnen plaats	binnen regio	binnen Ndl.	buiten-land	onbekend
10.001 -	50.000 gld.	-	1	1	-	1
50.001 -	100.000 gld.	2	3	-	2	1
100.001 -	250.000 gld.	-	5	7	-	-
250.001 -	500.000 gld.	-	6	4	-	-
500.001 -	1.000.000 gld.	-	4	6	1	3
1.000.001 -	2.500.000 gld.	-	5	2	-	4
2.500.001 -	5.000.000 gld.	-	3	-	1	1
>5.000.000		-	-	-	-	-
totaal		5	27	20	4	10

Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers (1990)

Het resultaat daarvan wordt getoond in tabel 4.5. De waarden van de toeleveranties zijn niet helemaal gelijk verdeeld over de vestigingen binnen de regio en binnen Nederland. Tot leveringen van maximaal f50.000 zijn vestigingen binnen de regio in de meerderheid. Groeien de leveringen boven dit jaarlijkse bedrag uit dan komt er meer evenwicht in het aantal vestigingen *Tabel 4.4* Aantal respondenten (toeleveranciers) naar vestigingsplaats van de vijf uitbesteders

	Aantal respondenten (toeleveranciers)
Binnen plaats	3
Binnen regio	54
Binnen Nederland	43
Buitenland	6
Totaal	1
onbekend	107

Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers (1990)

Tabel 4.5 Aantal respondenten naar toeleveranties 1990 en de vestigingsplaats van de vijf geselecteerde uitbesteders

	Vestigingsplaats van de vijf uitbesteders				
	binnen plaats	binnen regio	binnen Ndl.	buitenland	onbekend
0	-	4	1	-	-
<1000	-	6	3	-	-
10.001 - 50.000 gld.	-	11	8	1	-
50.001 - 100.000 gld.	-	6	7	-	-
100.001 - 250.000 gld.	-	6	5	1	-
250.001 - 500.000 gld.	3	7	9	2	-
500.001 - 1.000.000 gld.	-	3	4	-	-
1.000.001 - 2.500.000 gld.	-	2	1	-	-
2.500.001 - 5.000.000 gld.	-	-	-	2	-
>5.000.000	-	9	5	-	1
totaal	3	54	43	6	10

Bron: Schriftelijke enquête toeleveranciers (1990)

en zelfs een lichte overhand van vestigingen binnen Nederland (ook buitenland) ten opzichte van vestigingen binnen de eigen regio. Dit zou er op kunnen duiden dat leveringen van relatief grotere waarde vaker over grotere afstand worden gerealiseerd, wat de tendens van tabel 4.1 tot en met tabel 4.3 bevestigt. Dit kan met diverse factoren te maken hebben, waaronder de aard van de levering (standaard dan wel specialistisch), frequentie van de leveringen en de mate waarin onderling technisch en commercieel overleg moet worden gevoerd. Zeker wanneer het een vaste leverancier betreft wordt er in de leveranciersselectie door de uitbesteder rekening gehouden met bovengenoemde factoren.

De gegevens over de drie grootste uitbesteders van de respondenten zijn enigszins tegenstrijdig met de gegevens over de vijf in het onderzoek centraal gestelde uitbesteders, aangezien de laatsten beduidend meer in de eigen regio van de toeleveranciers zijn gevestigd dan de eersten, terwijl de eerder geconstateerde verhouding tussen de waarde van de leveringen en de afstand tot de uitbesteder (hoe hoger de waarde, hoe groter de afstand) blijft gehandhaafd. Dit is op twee manieren te verklaren. Ten eerste is het een toevalsfactor die er voor gezorgd kan hebben dat juist die toeleveranciers hebben gereageerd die overwegend binnen de eigen regio van de uitbesteders zijn gevestigd. Ten tweede is het mogelijk dat juist de toeleveranciers hebben gereageerd op de enquête waarvan de centrale uitbesteders *niet* het grootste deel van de omzet bepalen. Uit de respons blijkt namelijk dat een aantal toeleveranciers moeite heeft met het verstrekken van gegevens over juist hun belangrijkste uitbesteders vanwege de vertrouwelijkheid van deze gegevens. Hoe over het algemeen de afstand tot de toeleverancier doorwerkt in het selectieproces bij de uitbesteder wordt niet geheel duidelijk uit bovenstaande cijfers. Dit zal echter uitvoerig aan de orde komen in de beschrijving van de interviews in het volgende gedeelte.

4.5 De positie van uitbesteders

In dit gedeelte wordt een weergave gegeven van datgene dat door de voor het onderzoek geïnterviewde uitbesteders is beweerd over hun strategische planvorming ten aanzien van uitbesteding en wat daarvan in de praktijk terug te zien is. Daarbij wordt speciale aandacht gegeven aan de rol van afstand tussen toeleverancier en uitbesteder in de totstandkoming en het verloop van contacten tussen uitbesteder en toeleverancier. In aansluiting hierop zullen in paragraaf 4.6 groepsgewijs de uitkomsten van de bij de uitbesteders behorende toeleveranciers worden beschreven. Daarbij zullen onderwerpen aan de orde komen die te maken hebben met de relatie met uitbesteders in het algemeen, met de in het onderzoek betrokken uitbesteder -met name de factor afstand speelt hierbij een rol- en de -eventuele- inschakeling van een eigen toeleveranciersnetwerk. Vervolgens zullen in paragraaf 4.7 de meningen van beide partijen tegenover elkaar gezet en geanalyseerd worden. Zowel uitbesteders als toeleveranciers zullen niet met naam en vestigingsplaats genoemd worden, aangezien dat de privacy van de betrokken personen en de belangen van de bijbehorende bedrijven kan schaden. De uitbesteders en de bijbehorende gegroepeerde toeleveranciers zullen worden onderscheiden door de corresponderende produkt-marktcombinaties. Oorspronkelijk was de opzet 25 toeleveranciers aan een gestructureerd interview te onderwerpen, maar dit aantal is door uitval van 11 toeleveranciers om redenen van tijdgebrek en onvermogen om mee te werken teruggevallen tot uiteindelijk 14 toeleveranciers. Alhoewel de

respondenten allen een identieke vragenlijst kregen voorgelegd -uitbesteder en toeleveranciers ieder hun eigen versie- die mondeling werd afgewerkt, is het onvermijdelijk dat niet alle interviews volkomen identiek verlopen. De verkregen antwoorden zijn daardoor niet alle zonder meer vergelijkbaar. Niet iedere respondent was in staat op alle vragen (volledig) antwoord te geven. De beschrijving van de interviews zal dus niet leiden tot tweemaal vijf identiek gestructureerde teksten.

4.5.1 Produkt-marktcombinatie doorstromingsmeters

Achtergrond van de uitbesteder

Deze uitbesteder is een onderdeel van een bedrijfsorganisatie met meerdere vestigingen verspreid over de wereld. Het hoofdkantoor is gevestigd in St. Louis (VS). De Nederlandse vestiging is in de loop van de jaren gestaag gegroeid. Tussen 1980 en 1990 is het aantal werknemers toegenomen van 85 tot 270 in 1990. De omzet was in dat jaar 65 miljoen gulden voor de vestiging als geheel en dus ook voor de produkt-marktcombinatie (pmc) doorstromingsmeters. De overzeese vestigingen worden gestuurd door het moederbedrijf in de VS. Alle ontwikkeling en innovatie in Europa wordt gedreven door de VS, terwijl ook de overkoepelende strategie wordt aangestuurd door de moedervestiging. De vestigingen in Europa zijn veelal produktie- en assemblagevestigingen voor de vestigingen in de VS, wat eveneens geldt voor de onderliggende uitbesteder in kwestie. De vestiging in Nederland bestrijkt vier produktgroepen, namelijk:

1. Variable Area Meters;
2. Thermische Doorstromingsmeters;
3. Coriolusmeters (=massameters);
4. Oil Move + Storage meters.

Naast deze vier produktgroepen vindt er nog een gedeelte "resale" plaats, dat wil zeggen ingekochte produkten die met een bepaalde toegevoegde waarde worden doorverkocht. De waarde van de totale inkoop bedroeg in 1990 27,6 miljoen gulden. Hiervan werd circa 10 miljoen besteed in Europa, terwijl de rest van het bedrag werd besteed in de VS. De uitbestedingen in de VS hebben voornamelijk betrekking op 'interne' inkopen, dat wil zeggen activiteiten die worden uitbesteed binnen het eigen concern. De waarde van de totale uitbestedingen bedroeg in 1990 2,4 miljoen gulden. Uitbestedingen worden enkel en alleen binnen Europa gedaan. Gerelateerd aan de inkoop binnen Europa (circa 10 miljoen) is het uitbestede bedrag ongeveer 25% hiervan.

Strategisch plan

Tot voor twee jaar geleden werd er gestreefd naar een onderverdeling tussen standaard produkten en de zogenoemde 'specials' met een onderlinge verhouding van 20/80%. Oorzaak van deze verdeling was de prijsstrategie die destijds gunstig was voor de genoemde produktverhouding. Twee jaar geleden echter kwam er een kentering in het beleid met als gevolg dat men zich ging richten op de standaardmarkt. De bedoeling was nu om de genoemde verhouding tussen standaard meters en 'specials' om te keren. Als belangrijkste reden kan ten eerste worden genoemd het winstargument. Ten aanzien van de 'specials'-productie was een ongunstige prijs-kosten verhouding ontstaan. Ten tweede gold als belangrijk argument voor deze kentering dat de personele intensiteit ten aanzien van de standaard produkten veel gunstiger lag dan voor de 'specials'. Dit bracht voor de standaard produkten veel minder kosten met zich mee. Het bedrijf gaat er van uit dat deze trend zich nog zeker twee jaar zal voortzetten. Hierbij is een Europees/Amerikaanse verhouding ontstaan waarvoor geldt dat in Europa voornamelijk productie van metalen meters plaatsvindt, terwijl in de VS voornamelijk glazen meters worden geproduceerd. De complete produkten worden wederzijds aan elkaars markten geleverd. In de Nederlandse vestiging vindt tegenwoordig alleen nog productie plaats en geen produktontwikkeling. De R&D activiteiten zijn elders in Europa en de VS ondergebracht. De produktgroepen 1+2 (zie boven) worden geproduceerd voor laboratoriumdoeleinden en een klein deel voor de procesindustrie. De groepen 3+4 worden voornamelijk geproduceerd voor de procesindustrie, waarvan een gedeelte voedingsindustrie. Van deze produktgroepen worden 1+2 in de VS en Europa beide ontwikkeld, terwijl groep 3 alleen in de VS wordt ontwikkeld. De distributie van de produktgroepen 1+2 gebeurt via een agentennetwerk, terwijl voor groep 3+4 gebruik wordt gemaakt van eigen verkoopkantoren van het moederbedrijf. In het licht van het bovenstaande werden als kernactiviteiten van de Nederlandse vestiging gedefinieerd die activiteiten welke te maken hebben met de specifieke know-how en productie van doorstromingsmeters. Deze activiteiten beperken zich tot het 'hart van de meter', specialistische industriële en laboratorium activiteiten die op maat gesneden zijn voor de afnemer. Vijf jaar geleden is de strategische keus gemaakt om activiteiten die aan snelle vernieuwing onderhevig waren (bijvoorbeeld elektronica-onderdelen) en onderdelen die grote investeringen vergen ten aanzien van productie en ontwikkeling uit te besteden. Daarnaast worden de standaard-onderdelen van de doorstromingsmeter zoveel mogelijk buiten de deur ingekocht. Daarbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld flenzen (metalen cylinderringen) en de kastjes waar het besturingssysteem in wordt geplaatst.

Uitbesteding

Als de uitbestedingen worden onderverdeeld in de vier produkt-categorieën uit hoofdstuk 2 dan ontstaat het volgende beeld. De strategische produkten kunnen worden onderverdeeld in twee produktgroepen. De eerste kan omschreven worden als specifieke bedrijfsonderdelen waarvan de techniek niet in huis is. De tweede produktgroep die onder deze categorie valt is aan te duiden als ruwe grondstoffen (roestvrij staal, kunststoffen). Deze worden voornamelijk betrokken uit Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Deze -strategische- produkten zijn nooit zelf gemaakt en zijn van oudsher uitbesteed aan derden. De zogenoemde knelpuntprodukten bestaan uit een aantal bewerkingen die men uitbesteedt aan derden. Deze bewerkingen zijn achtereenvolgens vacuüm solderen, lasersnijden, fijnstanzen en het veredelen van metaal. Al deze bewerkingen zijn nooit eerder zelf gedaan, maar altijd uitbesteed aan derden. De categorie 'hefboom'-produkten bestaat uit precisie-draaidelen met een hoge nauwkeurigheid. Deze activiteit is ooit zelf gedaan, maar men is deze activiteit gaan uitbesteden omdat een hierin gespecialiseerde toeleverancier dit beter en goedkoper kon uitvoeren. De categorie normale produkten bestaat ten eerste uit handelsartikelen en ten tweede uit standaardcomponenten van gespecialiseerde leveranciers. De tweede produktgroep is ooit zelf gedaan, maar is door het aanwezige specialisme in de toeleveringsmarkt uitbesteed. Een gespecialiseerde toeleverancier kan deze produkten beter en goedkoper maken. De reden om produkten uit de eerste produktgroep uit te besteden is allereerst dat het bedrijf hiervoor de produktietechniek niet in huis heeft. De investering die dit zou vergen wordt te hoog geacht ten opzichte van de relatieve waarde van het onderdeel in het eindprodukt. Voor de produktgroep grondstoffen geldt min of meer als vanzelfsprekend dat de betreffende uitbesteder hiervoor geen produktiefaciliteiten heeft en dat het winnen van grondstoffen niet tot haar kernactiviteiten behoort. Voor de derde categorie van uitbestedingen geldt dat er bij de gespecialiseerde toeleverancier goedkopere en kwalitatief betere produkten kunnen worden verkregen. Voor de laatste categorie geldt vooral dat uitbesteden goedkoper is en daarnaast het inkoopgemak, dat wil zeggen dat men deze produkten zonder enige moeite tegen bepaalde specificaties kan inkopen. Bij de uitbesteding van strategische en knelpuntprodukten is de afstand binnen Nederland van belang. De uitbesteder van doorstromingsmeters wil deze toeleveranciers liefst zo dicht mogelijk in de buurt omdat het hier gaat om toeleveranciers die een hoge waarde in het eindprodukt vertegenwoordigen, zowel absoluut als relatief gezien. Het gaat hier met andere woorden om toeleveranciers die als enige een bepaald onderdeel leveren (het bedrijf streeft in eerste instantie 'single sourcing' na, dat wil zeggen streven naar één toeleverancier per inkoopprodukt of groep sterk gerelateerde produkten) waardoor het risico van foute of te late leveringen zoveel mogelijk moet worden beperkt. Een snel transport en een goede communicatie zijn hiervoor van doorslaggevend

belang. Bij de zogenoemde hefboom- en normale produkten is de afstand veel minder tot helemaal niet van belang. Het gaat hier dan ook om voornamelijk handels- of catalogusprodukten die uit voorraad te leveren zijn door de groothandel. De verwerving van deze goederen is relatief makkelijk en snel te realiseren, omdat alternatieve leveranciers relatief makkelijk te vinden zijn, terwijl de kwaliteitsverschillen per toeleverancier voor deze produkten uiterst gering zijn. De nadruk ligt bij deze produkten dus minder op de kwaliteit van het produkt als wel op de prijs en de snelheid van levering.

De ontwikkeling van de rol van uitbesteding en toelevering voor deze uitbesteder in de toekomst is afhankelijk van de flexibiliteit en de kwaliteit in de productie van de toeleveranciers. In dit licht valt te constateren dat wat betreft het bedrijf de toelevering zoveel mogelijk zal toenemen, afhankelijk van de eigen performance van de toeleveranciers. De verhouding van de eigen activiteiten in relatie tot de toegeleverde produkten kan dan in principe oplopen tot 50/50. In de strategische 'make-or-buy'-beslissing speelden de afgelopen jaren twee centrale argumenten een grote rol ten gunste van uitbesteding, namelijk ten eerste onderdelen die aan een snelle vernieuwing onderhevig waren en ten tweede componenten die hoge investeringen vergden ten aanzien van de productie dan wel de ontwikkeling ervan. Beide argumenten vloeiden voort uit het feit dat dit soort activiteiten teveel aandacht -tijd en geld- kosten in verhouding tot het relatieve strategisch belang van de activiteit voor het bedrijf. Plusminus vijf jaar geleden is een start gemaakt met de implementatie van deze twee criteria in de uitbestedingspraktijk. Voor de komende vijf jaar wordt een continuering van dit beleid verwacht, met de aantekening dat in deze periode wordt verwacht zoveel mogelijk zaken uit te besteden die milieuvervuiling en chemisch afval met zich mee brengen. Dit is ten gevolge van een steeds stringenter overheidsdruk door middel van wetgeving op het gebied van vervuiling. De uitbesteder wil dit soort zaken zoveel mogelijk verre van de eigen activiteiten houden, aangezien dit een toenemende tijds- en financiële investering zal vergen die ongunstig zal uitwerken op de kosten/baten balans. Een gespecialiseerde toeleverancier kan hierop veel efficiënter inspelen, zodat uitbesteding vanzelf ook gunstiger zal uitvallen.

Toelevering

Van de belangrijkste criteria waarop de toeleveranciers worden beoordeeld en geselecteerd komt de financiële stabiliteit op de eerste plaats; dit is de belangrijkste voorwaarde om met een toeleverancier in zee te gaan. Als tweede komt de kwaliteit van het produkt, terwijl als derde reden de leveringsbetrouwbaarheid van de toeleverancier wordt genoemd. Service en flexibiliteit komen op de vierde respectievelijk vijfde plaats. Daarna komen vervolgens prijs, kostenbesparing en efficiency. Pas als laatste argument ter beoordeling van toeleveran-

ciers komt de afstand tot het eigen bedrijf. Door het bedrijf wordt continu de vinger aan de pols van de toeleverancier gehouden door uitvoering van een 'vendorrating' programma, waarin drie criteria een rol spelen, namelijk technische kwaliteit, geleverd aantal en levertijd. Worden er bij een levering ongerechtigheden geconstateerd dan wordt er direct contact opgenomen met de toeleverancier om de zaak op te helderen en te overleggen hoe dit in de toekomst kan worden voorkomen. Een voordeel van de interne leveringen uit de VS is dat hierbij de vendorrating geheel achterwege kan blijven doordat hier dezelfde criteria worden nagestreefd als bij de uitbesteder. Hierdoor kan veel administratieve rompslomp en overleg achterwege blijven waardoor de problemen die de afstand eventueel met zich mee zou brengen grotendeels worden geminimaliseerd.

Bij de uitbesteder zal voortdurend gestreefd worden naar hechtere samenwerking met afnemers en toeleveranciers door meer betrokkenheid in vooral de ontwikkelingsfase van zowel het eindprodukt als de toe te leveren componenten. Dit zal leiden tot een intensiever contact tussen toeleverancier en uitbesteder en tussen uitbesteder en afnemer. In deze ontwikkelingen is de afstand toeleverancier-uitbesteder van ondergeschikt belang. Veelvuldig komt het voor dat in de geschetste situaties de VS dichterbij ligt dan bijvoorbeeld Groningen of Amsterdam. Dit is in niet onbelangrijke mate te danken aan het feit dat het bedrijf onderdeel is van een groot concern uit de VS. Door deze verstrengeling in een groter geheel worden veel componenten binnen de onderneming ingekocht. Dit heeft als groot voordeel dat men binnen de onderneming met dezelfde kwaliteitsnormen en standaarden werkt, zodat onderlinge leveringen ook al komen ze uit de VS een gunstiger prijs tot gevolg heeft dan wanneer dezelfde produkten zouden worden ingekocht bij een onafhankelijke leverancier, ook al zou deze bij wijze van spreken om de hoek zitten, bijvoorbeeld in de eigen vestigingsplaats. Een additionele reden voor deze situatie is, dat tegenwoordig voor de communicatie met de toeleverancier en het transport van het produkt zodanige faciliteiten ter beschikking staan dat hierdoor de eventuele negatieve invloed van afstand totaal teniet wordt gedaan.

De hierboven geschetste situatie heeft echter alleen betrekking op de zogenoemde 'main-suppliers', dat wil zeggen die toeleveranciers waarmee de uitbesteder nauw en intensief betrokken is en die produkten toeleveren die van relatief grote waarde zijn voor zowel de toeleverancier als de uitbesteder, zowel financieel als functioneel. Bij de zogenoemde 'jobbers' speelt de afstand wel degelijk een rol, zowel in het geval van standaard als specialistische uitbesteding. Het gaat dan wel om incidentele uitbesteding van produkten en bewerkingen, waarvoor vaak ad hoc oplossingen moeten worden gevonden en waartoe in principe meerdere toeleveranciers in staat zijn. Hierbij speelt persoonlijk overleg en snel persoonlijk contact een grote rol. In het nationale onderzoek van Leus (1989a,b) is dit ook reeds geconstateerd. In deze gevallen

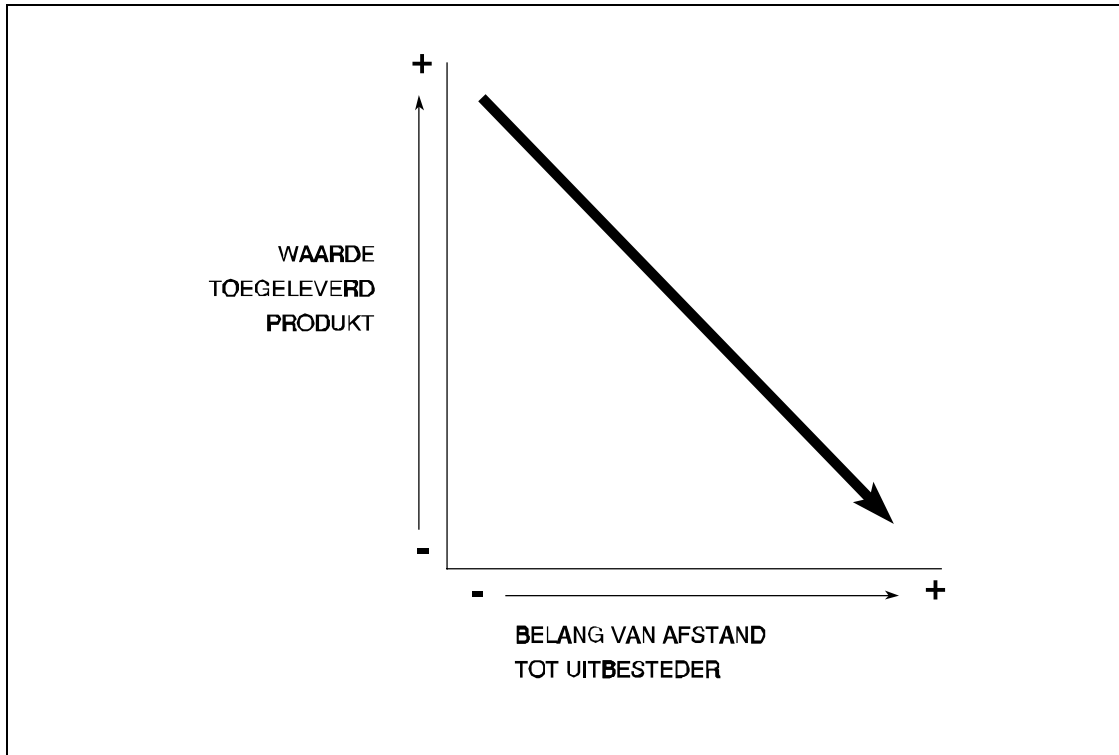
loopt men het liefst met het produkt 'onder de arm' naar de toeleverancier voor overleg en advies, service en/of bewerkingen. Bij geen enkele vorm van uitbesteding echter wordt gestreefd naar een maximum afstand tot de toeleverancier. Met andere woorden afstand tot de toeleverancier speelt geen doorslaggevende rol in het beleid ten aanzien het contact met de toeleverancier, dit wordt namelijk bepaald door de prijs en de kwaliteit van de toe te leveren activiteit. Als de incidentele mogelijkheid zich echter voordoet dan zal men graag kiezen voor een toeleverancier die in de directe omgeving gevestigd is. De relatie tussen afstand en de waarde van het toegeleverd produkt is theoretisch wel aanwezig, echter in de praktijk zijn er talloze redenen mogelijk die de werking van deze relatie aantasten, zodat bovenstaande veronderstelling niet meer dan een hypothetische is die zelden of nooit zonder meer op gaat. De uitbesteder noemt daarbij als voorbeeld het geval dat voor de toelevering van een bepaald component in zee is gegaan met een Hongaarse toeleverancier, terwijl op zich waarschijnlijk wel degelijk een Nederlandse toeleveranciers in staat zou zijn een dergelijk component te leveren. De voornaamste reden voor dit Hongaarse contact was dat het inkopen bij deze Hongaarse toeleverancier als voorwaarde werd gesteld om verkopen te mogen realiseren op de Hongaarse markt. Dit was dus min of meer een strategisch contact voor het bedrijf dat haar in staat stelde haar afzet in het voormalig Oostblok te vergroten. Naast deze initiële reden van contact was het ook wel degelijk zo dat de Hongaarse toeleverancier in kwestie goed voldeed aan de door de uitbesteder gestelde eisen wat betreft kwaliteitsniveau en prijs. Een andere praktische -meer structurele- reden die de theoretische relatie tussen afstand en waarde van het toegeleverd goed tot een hypothetische maken is dat voor veel componenten gebruik wordt gemaakt van interne toeleveranties binnen het moederconcern. Om eerder genoemde redenen als overeenkomsten van kwaliteits- en efficiëncynormen en lage prijzen door een lage berekende winstmarge hebben deze interne leveranties de voorkeur boven alle andere.

Figuur 4.15 geeft een relatie weer waarbij de waarde van het toegeleverde produkt en het belang van afstand tussen toeleverancier en uitbesteder met elkaar in verband worden gebracht.

Figuur 4.15 De relatie tussen het belang van afstand tussen toeleverancier en uitbesteder en de waarde van het toegeleverde produkt

Bron: Glas (1993, p.40)

Bij de betreffende uitbesteder is de situatie als volgt. De werking van afstand ten aanzien van het contact tussen toeleverancier en uitbesteder is onlosmakelijk verbonden met de achtergrond -organisatie- van het bedrijf. De plaats van de vestiging (centraal Nederland) in de gehele organisatie van het concern uit de VS, de aard van het produkt, maar vooral de omstandigheden op het tijdstip



van beslissing zelf hebben grote invloed op de keuze van de toeleverancier. Belangrijk gevolg is met name vele onderlinge leveringen binnen het concern (tussen Europa en de VS vice versa) en vele andere 'deals' die de afstandslogica uit figuur 4.15 geheel teniet doen. Wel geldt daarentegen dat als een bepaald onderdeel of bewerking snel moet worden uitgevoerd, dan wordt het eerst en het liefst een toeleverancier van (zeer) nabij gezocht om redenen van snelheid in overleg, advies, service of produktie. Dit is uitsluitend het geval bij incidentele gevallen waarbij uiterst snel een oplossing voor het gerezen probleem moet worden gezocht om het produktieprogramma niet in gevaar te brengen. Moeilijkheden die eventueel voort kunnen vloeien uit de grote afstand tussen toeleverancier en uitbesteder

worden ondervangen door goede afspraken te maken en sluitende contracten te ontwerpen met de toeleverancier. Is dit het geval en verloopt het contact naar ieders tevredenheid dan wordt een dergelijk goed contact het liefst zo lang mogelijk gecontinueerd, ongeacht het feit dat er andere vergelijkbare potentiële toeleveranciers in de directe omgeving kunnen zijn gevestigd. Eventuele leveringsmoeilijkheden als gevolg van afstand zijn erg relatief

geworden. Een 'flexibele' toeleverancier kan het aantal kilometers en andere daaruit voortvloeiende transportmoeilijkheden ondervangen door simpelweg eerder te produceren en te transporteren zodat het produkt alsnog op tijd bij de uitbesteder is om in haar produktieproces te worden opgenomen. Goede

samenwerking tussen toeleverancier en uitbesteder en wederzijds vertrouwen zijn hierbij wel onontbeerlijk. Aangezien het veelal lang duurt voor dit vertrouwen is opgebouwd wordt er na totstandkoming van een dergelijke goed werkbare situatie altijd gestreefd naar zo lang mogelijke continuering van het contact. De eventuele grotere transportkosten spelen een marginale rol vergeleken met de winst die geboekt is met een dergelijke flexibele, efficiënte en hoge kwaliteit tegen lage prijs leverende toeleverancier. Dit verklaart het feit dat zonodig moeiteloos in zee wordt gegaan met een Taiwanese of Koreaanse toeleverancier. Toeleveranciers uit deze regio komen de laatste tijd in de 'picture' vanwege de uiterst moderne en efficiënte produktie die erg goedkoop is vergeleken met de Europese toeleveranciers. Dit is waarschijnlijk in veel gevallen nog steeds te wijten aan de zeer lage loonkosten die aldaar worden gerealiseerd.

Regionale complexen

Regionale complexen van toeleveranciers en uitbesteders worden door de bewuste uitbesteder wel voordelig geacht, voornamelijk in verband met de flexibiliteitsvoordelen die een dergelijke situatie met zich mee zou brengen. In de huidige omstandigheden is het echter onmogelijk te realiseren en het zal ook in de toekomst een utopie blijven. Aangezien echter de huidige manier van werken uiterst efficiënt is, is de noodzaak te streven naar een dergelijke situatie niet aan de orde. Bij het bedrijf zijn ook geen voorbeelden bekend van dergelijke situaties bij andere bedrijven.

Toekomstige ontwikkelingen

Als gevolg van de strategische keus van het bedrijf om de kernactiviteiten te beperken tot de activiteiten die te maken hebben met het 'hart van de doorstromingsmeter' en met de specialistische know-how en produktie van het produkt, waardoor alle randactiviteiten zoveel mogelijk worden uitbesteed ziet het bedrijf de komende jaren vooral de standaard toelevering toenemen. De ruimtelijke gevolgen die hierdoor zullen ontstaan zullen naar verwachting de vorm gaan aannemen van een sterke toename van de toelevering uit Taiwan en Korea. Reden hiervoor is dat de efficiëntie, kwaliteit en prijs van de produktie aldaar de grote afstand geheel teniet doet. In tegenstelling tot de initiële verwachting neemt dus de afstand tot de toeleverancier nogal toe bij een toename van de standaard toeleveringen. De voordelige prijs/kwaliteitsverhouding die door toeleveranciers uit het Verre Oosten wordt gerealiseerd is hier voor een belangrijk gedeelte debet aan. Deze situatie roept vraagtekens op bij het theoretisch model van Kok, beschreven in hoofdstuk 2.

4.5.2 Produkt-marktcombinatie scheepsbouw

Achtergrond van de uitbesteder

De uitbesteder met deze pmc is een zelfstandige onderneming met één vestiging. Het aantal medewerkers bedroeg in 1990 390, exclusief ingeleend personeel ter grootte van 65 personen. Het aantal medewerkers is tussen 1980 en 1990 nauwelijks veranderd en weerspiegelt de hoeveelheid werk (scheepsprojecten) per jaar. De omzet in 1990 bedroeg 117 miljoen gulden, enkel en alleen uit scheepsbouwactiviteiten. Het bedrijf heeft hiernaast geen andere activiteiten. De produkt-portfolio bestaat dus alleen maar uit schepen in allerlei soorten en maten. Ten opzichte van de andere uitbesteders is deze scheepswerf een uitzondering wat betreft organisatie van de produktie. Er vindt namelijk geen serieproduktie plaats, maar er wordt uitsluitend projectmatig gewerkt; het kan voorkomen dat het bedrijf in een jaar maar één project om handen heeft. Een dergelijke situatie levert een sterke discontinuïteit in de toeleveringsrelaties op, doordat in een jaar vaak maar één levering per toeleverancier plaatsvindt.

Strategisch plan

Voor het bedrijf zijn in het strategisch plan voor de komende jaren de volgende kernpunten geformuleerd:

- Verbetering van de efficiency;
- Automatisering van (delen) van de produktie;
- Produktieverhoging en verbetering;
- Investerings in onderwijs en opleidingen (eigen kweek).

Bij de uitbesteder speelt de trend om zoveel mogelijk bedrijfseigen activiteiten te internaliseren om zoveel mogelijk diensten aan te kunnen bieden. Reden voor deze strategische keuze is ten eerste de belangrijkste kennis hiervan in eigen huis te houden en ten tweede zoveel mogelijk toegevoegde waarde zelf te produceren, aangezien nu de verhouding zelf doen/inkoop op ongeveer 30/60% ligt. Door kennis in huis te houden en zelfs extra activiteiten en kennis in huis te halen verklein je afhankelijkheid van de buitenwereld en versterk je ook je onderhandelingspositie ten opzichte van de toeleveranciers en de afnemers (reders). De laatste jaren zijn met name de hydrauliek en de elektra volledig geïnternaliseerd. Daarmee is ook de volledige actuele kennis op deze gebieden in huis gehaald. Deze ontwikkeling verloopt haaks op de algemene trend waarbij juist een beperking van de kernactiviteiten door herdefiniëring van het strategisch beleid de kern vormt. Dit gaat in het algemeen samen met een

verbreding van het pakket van uitbestede activiteiten en een bevordering van het zogenoemde co-makership.

Bij deze uitbesteder is het realiseren van co-makership nagenoeg onmogelijk door het ontbreken van continuïteit in de toeleveringsrelaties. Dit laatste is weer het gevolg van het projectmatige karakter van het werk bij het bedrijf. Op het moment is alleen het schilderwerk dat uitgevoerd wordt voor de betreffende uitbesteder op te vatten als co-makership. Hiervoor is in zee gegaan met één toeleverancier die al het schilderwerk verzorgt dat bij de werkzaamheden op de werf moet gebeuren. In de context van deze werf-werkzaamheden moet het schilderwerk dan ook worden opgevat als een specialistische activiteit. Datgene wat het bedrijf laat toeleveren bestaat uit handwerk en uitvoering/implementering van eigen expertise. Daarnaast wordt ook zoveel mogelijk het zogenoemde niet-bedrijfseigen werk uitbesteed. Dit bestaat uit veelal specialistische maar ook standaard activiteiten die niet tot de eigen expertise behoren. Hieronder valt bijvoorbeeld design en bouw van de scheepsmotor en ontwerp en bouw van de schroef. De inhoud van het aldus omschreven strategisch plan is in 1987 gedefinieerd en geldt zeker tot en met 1994. In de periode voor 1987 is van 1983-1987 veel tijd besteed aan het opruimen van de 'ravage' van het tijdperk waarin de werf deel uitmaakte van een groter concern. In die tijd werd veel van de engineering uitbesteed (met name ook elektra en hydrauliek). Vanaf 1987 zijn deze activiteiten weer binnengehaald. Op dit moment is het maximum aan activiteiten in huis, dat wil zeggen dat het bedrijf meent alle door haar als kernactiviteiten gedefinieerde activiteiten nu in huis te hebben.

Uitbesteding

De waarde van de totale inkoop in 1990 bedroeg 54,9 miljoen gulden. Hierbij moet worden opgemerkt dat de inkoop voor deze scheepswerf puur projectgebonden is en dus jaarlijks sterk kan fluctueren. Dit maakt deze scheepswerf een heel apart geval in het rijtje van de vijf geselecteerde uitbesteders uit het onderzoek. De waarde van de inkoop was relatief laag in vergelijking met de voorgaande jaren. De waarde van het uitbestede werk was in 1990 9,2 miljoen gulden. Door het bedrijf wordt als uitbesteding opgevat alle bedrijfseigen werk wat door tekort aan capaciteit wordt uitbesteed. Eigenlijk alleen maar capaciteitsuitbesteding dus. Daar tegenover staat dat onder toelevering wordt verstaan alleen specialistische uitbesteding van niet-bedrijfseigen werk. Bij de toelevering wordt gestreefd naar co-makership (nauwe binding, *'early involvement'*, *'quality control'*, *'financial audit'* enz.). In de situatie bij deze uitbesteder is het schilderwerk een volmaakt voorbeeld van een co-maker waarmee een continue relatie is opgebouwd. Dit is echter bij de meeste activiteiten onmogelijk doordat het projectmatige karakter van het werk een werkbare continue leveringsrelatie onmogelijk maakt.

Ten aanzien van toeleveranciers is sprake van een krimpende markt (steeds minder aanbieders) door de teloorgang van de scheepsbouwindustrie in de jaren zeventig en tachtig. De uitbesteder is steeds kritischer geworden ten aanzien van toeleveranciers en het bedrijf probeert een eventuele afhankelijkheid van een klein aantal marktbepalende toeleveranciers zoveel mogelijk te beperken door ten eerste de internalisering van expertise en ten tweede het bevorderen van de samenwerking. Het niveau van toelevering aangeduid met het aandeel ervan in de toegevoegde waarde zal ongeveer op het huidige niveau blijven steken, ongeveer 60%. Dit is ook wel noodzakelijk doordat hierop het meeste wordt verdiend, aangezien de selectie van toeleveranciers voor een groot deel berust op een ordinaire prijsjacht.

Wordt gekeken naar de onderverdeling van de uitbesteding in produktcategorieën dan wordt deze onderverdeling voor dit bedrijf aangepast aan een voor de scheepswerf gebruikelijke driedeling in goederen nodig voor de productie van een schip. De strategische goederen komen nu overeen met de categorie bestemde goederen. Deze goederen worden per schip (ontwerp) gedefinieerd en per stuk ingehaald (niet bedrijfseigen werk). Ten tweede is er een categorie stuklijstgoederen die voortvloeit uit de eerste categorie en die overeenkomt met de categorie 'hefboom'produkten (bedrijfseigen werk). Als laatste hanteert de werf een categorie vrije voorraad. Deze categorie komt overeen met de normale produkten uit de indeling uit hoofdstuk 2. Het gaat dan om zogenoemde catalogusprodukten als bijvoorbeeld bouten en moeren die zonder meer worden bijbesteld als de voorraad dreigt uitgeput te raken. De in hoofdstuk 2 genoemde categorie 'knelpunt'produkten kunnen niet ondergebracht worden in een voor de scheepswerf herkenbare categorie en komt dus te vervallen. De aard van de uitbestedingen in de categorie bestemde goederen (uitbestedingen van strategische produkten) kan worden onderverdeeld in vijf verschillende activiteiten, namelijk schilderwerk, isolatiewerk, scheepsvloeren, elektrische installatie en hydraulische installatie. De totale waarde van deze uitbestedingen is 7,2 miljoen gulden. Al deze niet-bedrijfseigen activiteiten werden ooit zelf gedaan. Wel is het zo dat de uitbesteder van plan is de elektrische installatie helemaal te internaliseren, aangezien men denkt daarvoor voldoende kennis en capaciteit in huis te hebben. Op dit moment wordt al een klein gedeelte weer zelf gedaan. De categorie 'stuklijstgoederen' ('hefboom'produkten) is onder te verdelen in saktiebouw en tekenwerk. Van deze (bedrijfseigen) activiteiten werd saktiebouw wel eerst zelf gedaan. De reden voor uitbesteding van beide activiteiten is capaciteitsgebrek. De waarde van deze uitbestedingen is 2 miljoen gulden. De rest valt onder de categorie 'normale' produkten (catalogusprodukten vanzelfsprekend vallend onder inkoop en niet onder uitbesteding). In de afgelopen tien jaar hebben twee argumenten de 'make or buy'-beslissing gedomineerd ten gunste van de inkoop: die produkten die het bedrijf zelf niet kan maken of wat te duur is om zelf te doen wordt uitbesteed. Het punt waar deze beslissing vanaf hangt is de prijs. Opmerkelijk uitzondering hierop is het

feit dat het bedrijf nog steeds een eigen timmerwerf heeft. Dit is voornamelijk een gevolg van sentimenten en tradities die het verleden overleefd hebben. Deze timmerwerf kan allang niet meer uit en zal dientengevolge de komende jaren worden afgebouwd. De mogelijkheid om activiteiten zelf te kunnen uitvoeren is een goed argument in de onderhandelingspositie ten opzichte van toeleveranciers. Het gevolg hiervan is veelal een lagere prijsstelling en hogere kwaliteit. Bovenstaande redenering ten aanzien van de 'make or buy'- beslissing zal zich de komende jaren onverminderd voortzetten. Naar de opvatting van de uitbesteder zijn 'main-suppliers' wel bedrijven die een of meerdere hoofdcomponenten leveren die het bedrijf zelf niet kan maken, maar het zijn in tegenstelling tot de algemene opvatting geen vaste leveranciers, zelfs niet voor zeer essentiële producten als staal en motoren. Hiervoor zijn de volgende redenen aan te wijzen:

- de invloed van de reder;
- het projectmatige karakter van het werk (vaak wel langdurige, maar ook eenmalige projecten); daarbij verschillen de projecten nogal in soort en karakter, waardoor telkens andere toeleveranciers nodig zijn;
- het tijdsverschil tussen de verschillende projecten en de dynamiek op de toeleverings- en uitbestedingsmarkt; dit kan tot gevolg hebben dat de situatie op de toeleveringsmarkt nogal is veranderd ten opzichte van de situatie bij het vorige project; daarnaast kunnen ook de eisen gesteld aan het produkt van de uitbesteder zodanig zijn veranderd wat betreft prijs of specificaties dat de vorige toeleverancier hier niet meer aan voldoet;
- het ontbreken van continuïteit in de leveringen is debet aan de afwezigheid van een continue goederenstroom waardoor in samenhang met de vorige drie punten vaste leveranciers niet aan de orde zijn.

Ten aanzien van de invloed van de reder (afnemer van het produkt) kan worden opgemerkt dat de reder een groeiende invloed heeft op de handelwijze van het bedrijf waardoor de vrijheid in handelen van de bewuste uitbesteder met betrekking tot de keuze van de toeleveranciers soms erg wordt beperkt. Dit kan zelfs zover gaan dat de reder per contract vaststelt uit welke onderdelen het schip moet worden opgebouwd (compleet met specificaties) en van welke toeleveranciers het bedrijf gebruik moet maken voor de aankoop van deze onderdelen. Als uiterste geval is het weleens gebeurd dat de reder zelfs de prijsstelling van de ingekochte onderdelen bepaalde en tezamen met de te kiezen toeleveranciers vastlegde in een lijst. Als deze (in principe) vertrouwelijke lijst van de reder uitlekt naar de toeleveranciers dan is de positie van de uitbesteder wel heel hachelijk: de toeleverancier kan dan elke prijs vragen die hij wil. Deze situatie legt natuurlijk een additionele bom onder het streven naar co-makership. De genoemde positie van de reder heeft vanzelfsprekend tot gevolg dat -mocht het bedrijf dat willen- de lokatie van de toeleverancier wordt

bepaald door de reder. Voor de bewuste uitbesteder echter is de lokatie van de toeleverancier dermate onbelangrijk dat dit nooit en te nimmer serieus wordt overwogen bij de selectie van toeleveranciers. Gevraagd naar de voordelen van uitbesteding voor het bedrijf werd ten eerste genoemd de grotere deskundigheid van toeleveranciers in bepaalde gevallen, ten tweede het capaciteitsvoordeel voor de uitbesteder en ten derde het prijsvoordeel van het produkt. Als nadelen werden genoemd het verlies van invloed op de kwaliteit en de levertijd van het produkt. Daarnaast werd het niet (optimaal) overeenkomen van de gehanteerde standaarden als een probleem ervaren. Dit is geen probleem bij de co-makershiprelatie, maar hiervan heeft het bedrijf er maar één (schilderwerk). Als laatste werd opgemerkt dat bij het geval dat de toeleverancier marktleider was voor een bepaald produkt, de uitbesteder overgeleverd was aan de prijsstelling van deze toeleverancier. Als mogelijke oplossing voor de genoemde nadelen wordt gezien ten eerste de openstelling van de grenzen in Europa, wat verruiming van het blikveld naar over de grenzen nog makkelijker maakt dan nu. Verruiming van het blikveld wordt tegelijkertijd afgedwongen door de steeds smaller wordende toeleveranciers-infrastructuur in Nederland. Er zijn met andere woorden steeds minder toeleveranciers in Nederland die nog volledig produceren voor de scheepsbouw, wat weer een gevolg is van de neergang van de scheepsbouw in de jaren zeventig. Hierdoor verdwijnt een stuk specialisme bij de toeleveranciers en groeit de afhankelijkheid van de werf ten aanzien van een gering aantal overgebleven toeleveranciers. Als tweede oplossing voor de genoemde nadelen wordt gezien de verscherping van de eisen ten aanzien van de toeleveranciers. Gedoeld wordt hierbij op een scherpere kwaliteitscontrole, strengere 'financial audit' etc. vooraf aan de selectie van de toeleverancier.

Toelevering

In het algemeen zijn bij de beoordeling van toeleveranciers een aantal criteria van belang, namelijk kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid, prijs, levertijd, flexibiliteit en conformiteit met het bestek. Van minder belang zijn de service, financiële stabiliteit, kostenbesparing en efficiency en de afstand tot de uitbesteder. Volgens de uitbesteder is afstand binnen Nederland niet van belang, daarbuiten gaat het een grotere rol spelen. De persoonlijke relatie met de toeleverancier en de transportkosten worden onbelangrijk geacht. De transportkosten zijn veelal ondergeschikt aan de waarde van het toegeleverde goed. Voorafgaand aan de jaren zeventig werd bij selectie van toeleveranciers voornamelijk rekening gehouden met de prijs, terwijl betrouwbaarheid op de tweede plaats kwam. Doordat de jaren daarna de scheepsbouw in Nederland en de rest van West-Europa in de problemen kwam vond er langzaam maar zeker een omkering plaats in de prioriteit ten aanzien van de selectiecriteria. Dit betekent

dat in de selectie van toeleveranciers betrouwbaarheid op de eerste plaats kwam, voor prijs. Deze situatie is tot de dag van vandaag alleen maar versterkt. De nadruk ligt nu op kwaliteit van het produkt, nagestreefd door een strak 'quality-system' en een strenge leveranciersbeoordeling. Er is zelfs een lijst aangelegd met toeleveranciers waar de uitbesteder in het verleden slechte ervaringen heeft gehad. Deze toeleveranciers worden gemeden bij verdere selectie in de toekomst. Deze handelwijze wordt aan de ene kant aangezwengeld door de invloed van de afnemer (de reder), maar is voor een groot deel ook gevolg van ontwikkelingen bij de uitbesteder zelf. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de ontwikkeling bij het bedrijf in de richting van de zogenoemde module-bouw. Deze produktiemethode is gericht op strakke schematische afbouw van een schip waarbij zeer systematisch wordt gewerkt, in tegenstelling tot vroeger toen er van alles door elkaar werd afgebouwd zonder dat er enige lijn zat in de werkzaamheden. De huidige produktie wijze werkt sneller en efficiënter. Hierbij is het van groot belang dat het bedrijf kan vertrouwen op de kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid van de toeleveranciers, zodat het produktieschema niet in gevaar komt. Een beperking van het aantal toeleveranciers is bij de uitbesteder niet aan de orde in de huidige situatie, vooral ook door de nog steeds smaller wordende toeleveringsmarkt in de scheepsbouw. Uit concurrentie-overwegingen wordt zelfs gestreefd naar een uitbreiding van het aantal toeleveranciers. Contact met meerdere toeleveranciers versterkt namelijk de onderhandelingspositie van de uitbesteder ten aanzien van prijsonderhandelingen, een aspect wat toch erg belangrijk is voor het bedrijf aangezien toch voor 60% van de produktiewaarde wordt ingekocht, zodat de inkoopsprijs een belangrijk aandeel in de eindwaarde van het produkt vormt.

De afstand tot de toeleveranciers speelt nagenoeg geen rol van betekenis voor het bedrijf. Het bedrijf hanteert traditioneel een globale kijk bij de selectie van toeleveranciers. Europa vormt daarbij het speelterrein voor de uitbesteder, hierbinnen is er geen verschil tussen toelevering vanuit IJmuiden of toelevering vanuit bijvoorbeeld Barcelona. Bij genormaliseerde produkten is de afstand afhankelijk van het prijsverschil dat door de verschillende toeleveranciers wordt gehanteerd. Bij specialistische produkten is het bedrijf gebonden aan de vestigingsplaats van de toeleverancier door het geringe voorkomen van dit soort toeleveranciers. Hierbij is selectie van de toeleverancier afhankelijk van het voldoen van de toeleverancier aan eisen gesteld door de uitbesteder ten aanzien van de specificaties van het produkt. Al naar gelang de essentie van het toe te leveren goed speelt ook het service-netwerk van de toeleverancier een grote rol. Bij een uiterst essentieel en specialistisch produkt is deze rol uiteraard groter dan bij een produkt waarbij deze aspecten minder op de voorgrond staan. Daarbij geldt echter eveneens dat de toeleverancier net zo goed aan de rand van Europa kan zitten dan vlakbij de eigen vestiging. Kortom, afstand speelt geen rol, verkrijgbaarheid en prijs zijn het belangrijkste. Gevolg hiervan is dat er nagenoeg geen maximum afstand tot de toeleverancier wordt

nagestreefd door de uitbesteder. Wel moet worden opgemerkt dat bij leveringen van buiten Europa de organisatie van een bedrijf en de cultuur daarbinnen soms problemen op kan leveren. Deze ongemakken worden echter geaccepteerd als de prijs van het goed en andere aspecten te maken met het produkt en de levering ervan deze ongemakken overschaduwten. Nederland speelt in ieder geval geen speciale rol bij toelevering. De verschraving van de toeleveringsindustrie is hier voor een belangrijk deel debet aan. Voor de uitbesteder is Rotterdam bijvoorbeeld voornamelijk nog erg belangrijk doordat in deze stad vele reders zijn gevestigd.

Ten aanzien van het schema in figuur 4.15 waarin een relatie wordt gelegd tussen de -financiële en strategische- waarde van het toegeleverd goed en het belang van afstand tot de toeleverancier wordt opgemerkt dat er wel degelijk een relatie bestaat. Deze relatie wordt gevormd door het feit dat bij een toename van de essentie van een goed het belang van de afstand afneemt. De invloed van de afstand tot de toeleverancier beperkt zich tot de kosten van het fysieke transport van het produkt en het verschil in reiskosten van en naar toeleveranciers. Deze kosten zijn echter marginaal ten opzichte van zowel eenvoudige als specialistische produkten. Voor wat betreft de ontwikkeling van de soorten toelevering -standaard of specialistisch- in de toekomst wordt voor het bedrijf eenzelfde situatie verwacht als momenteel het geval is. Op het moment spelen standaard leveringen een zeer marginale rol, aangezien deze maximaal 5% van de totale leveringen uitmaken. Bedoeld worden dan de niet-projectmatige leveringen, zoals bouten en moeren. Deze leveringen zijn maar van geringe waarde voor het productieproces van de uitbesteder. Alleen bij dit soort marginale leveringen wordt gestreefd naar leveranciers 'om de hoek'. Echter hierbij kan niet meer gesproken worden van toeleveranciers, maar van gewone winkels of in het uiterste geval groothandels. Bij dit soort aankopen wordt wel bewust gestreefd naar leveringen binnen Nederland. Alle overige leveringen (95%) zijn specialistische, projectgebonden leveringen. Daarbij speelt afstand absoluut geen rol door de geringe aanwezigheid van dergelijke leveranciers en doordat prijs en betrouwbaarheid van de toeleverancier veruit de belangrijkste criteria zijn. Ook voor het transport speelt de afstand geen rol. Dit komt doordat de leveringen bijna alle eenmalig zijn waardoor een continue goederenstroom ontbreekt. In een dergelijke situatie zijn de transportkosten een marginaal aspect in de relatie toeleverancier-uitbesteder.

Regionale complexen

Regionale complexen van toeleveranciers en uitbesteders kunnen op zich wel voordelig zijn maar zijn niet te verwezenlijken. Een voordeel hiervan zou zijn de snelle persoonlijke onderlinge bereikbaarheid; een nadeel echter zou zijn dat doordat de toeleveranciers ook erg dicht bij elkaar zouden zitten er de mogelijk-

heid zou ontstaan tot de regeling van prijsafspraken tussen toeleveranciers onderling. Dit zou dus eigenlijk een zeer nadelige situatie zijn voor het bedrijf. Er is daarentegen wel een dergelijke situatie bekend bij het bedrijf, en dat betreft het scheepswervencomplex in het noorden van het land (Friesland en Groningen). In deze situatie liggen veel toeleveranciers binnen een straal van 100 km van de uitbesteder. Dit complex handelt echter op een heel andere manier dan dit bedrijf doordat het hier 1 concern betreft waarvan de onderlinge bedrijven verplicht zijn tot onderlinge leveringen. Daarbij gaat men er uit van een 'thuismarkt'. In de ogen van de bewuste uitbesteder een zeer beperkte zienswijze. Het bedrijf heeft als uitbesteder wel eens contact gezocht met daar aanwezige toeleveranciers maar daar is nooit enthousiast op gereageerd. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de historisch gegroeide situatie in Nederland waarbij altijd veel onderlinge concurrentie heeft geleefd tussen de verschillende regio's onderling. Deze zienswijze zou het gevolg zijn van het feit dat de Noordelijke werven en toeleveranciers het betreffende bedrijf als ex-onderdeel van een welbekende concurrent het licht in de ogen niet gunnen. Deze tot de Nederlandse markt beperkte zienswijze is achterhaald en is een bijzonder slechte uitgangspositie tegenover de groeiende internationalisering van de economie. Voor deze uitbesteder geldt dat Europa als regionaal complex wordt gezien. Op kleinere schaal gezien is het bedrijf eenvoudigweg niet meer in staat in de eigen toeleveringsbehoeften te voorzien.

Toekomstige ontwikkelingen

Voor de toekomst verwacht het bedrijf een afname van de hoeveelheid structurele uitbestedingen. De redenen hiervoor zijn dat de bij het bedrijf werkende vakgroepen in toenemende mate '*multi-skill*' zijn met als gevolg een toenemende internalisering van voorheen uitbestede activiteiten. Daarnaast speelt mee dat men in de toekomst een afname van het productie volume verwacht. Wat betreft de capaciteitsuitbestedingen wordt een toename verwacht. De reden hiervoor is dat er een betere orderportefeuille is, terwijl er grotere schepen worden gebouwd. Om dezelfde reden wordt een toename van co-makership verwacht, aangezien dit bij deze uitbesteder een vorm van capaciteitsuitbesteding is.

4.5.3 Produkt-marktcombinatie landbouwwerktuigen

Achtergrond van de uitbesteder

Deze uitbesteder is sinds kort evenals de uitbesteder in de pmc doorstro-

mingsmeters onderdeel van een bedrijfsorganisatie met meerdere vestigingen waarvan het hoofdkantoor gevestigd is Nederland. Het gehele concern had in 1990 2500 mensen in dienst, terwijl deze uitbesteder in 1990 75 mensen in dienst had. De omzet van het bedrijf bedroeg in 1990 23 miljoen gulden. De betreffende uitbesteder is naast twee andere Nederlandse producenten het enige bedrijf in Europa dat de markt voor aardappelhandling-apparaten bestrijkt. Bij het bedrijf heerst weer een compleet andere situatie dan bij de voorgaande twee uitbesteders. De landbouwwerktuigenbranche is sector gekenmerkt door sterke fluctuaties. Vandaar dat er in het bedrijf geen strategisch plan bestaat dat vooruitgrijpt op de ontwikkelingen in de komende vijf jaar. Wel zijn er éénjarenplannen die elk jaar weer worden aangepast aan de heersende situatie.

Strategisch plan

De producent van landbouwwerktuigen heeft een integrale bedrijfsstructuur, dat wil zeggen dat het bedrijf de ontwikkeling, productie en distributie verzorgt voor de geproduceerde werktuigen. De basisactiviteit voor het bedrijf bestaat uit de productie van werktuigen voor de totale opslaglijn ('handling') van aardappels. Deze als kernactiviteiten op te vatten werkzaamheden bestaan uit het ontwikkelen, produceren en distribueren van de volgende producten:

- stortbunkers (6 uitvoeringen);
- telescopische transportband;
- boxenvullers (veel elektronica in verwerkt);
- kistenvullers (gericht op logistieke proces op de boerderij).

Twee jaar geleden is de strategische keuze gemaakt om de activiteiten te beperken tot 'aardappelhandling' apparaten. Daarvoor werd ook apparatuur voor de weidebouw geproduceerd. Deze activiteiten zijn twee jaar geleden geschrapt met als reden dat het bedrijf haar activiteiten door middel van specialisatie wilde beperken om zodoende in de aardappelhandling de beste te worden. Als achterliggende redenen voor deze ontwikkeling spelen mee bijvoorbeeld dat in Nederland er een verschuiving plaatsvond in de markt van consumptie-artikelen naar pootgoed. Daarbij kwam dat de politiek van de EG weinig positief werkte ten aanzien van de markt voor landbouwwerktuigen. Een belangrijk gevolg van dit alles is dat de markt onzekerder en gedifferentieerder is geworden, terwijl het boerenbestand is gehalveerd. De strategie van vroeger was dat verkocht werd wat gemaakt werd, terwijl nu het omgekeerde het geval is, namelijk dat gemaakt wordt wat verkocht is. Deze strategie wordt niet geacht te veranderen de komende jaren.

Uitbesteding

Het gevolg van dit alles ten aanzien van toelevering en uitbesteding voor het bedrijf kan met de volgende cijfers beschreven worden. Van de omzet van de uitbesteder (25 miljoen gulden jaarlijks) wordt vijftwintig procent ingekocht. Deze inkoop is opgebouwd uit een segment handelsartikelen en een (zeer miniem) segment toelevering. Het eerste segment is onderverdeeld in ten eerste ruw staal (4 tot 4,5 miljoen), ten tweede handelsartikelen als bouten en moeren, maar ook bijvoorbeeld elektromotoren. Het segment toelevering (uitbesteed werk naar specificatie van de uitbesteder) is eigenlijk maar een zeer miniem onderdeel in de produktiewaarde van het bedrijf. Als voorbeeld valt het plaatwerk te noemen. Dit is een strategische activiteit (Van Weele 1988) die vanouds wordt uitbesteed. De reden daarvoor is dat men daar zelf geen machines voor in huis heeft en er ook niet in wil investeren aangezien de bezettingsgraad te laag zou zijn om de machines rendabel te laten functioneren, wat zou resulteren in een te hoge kostprijs. Het draaiwerk is vaak een knelpunt in de produktie (knelpuntprodukt). Men heeft hiervoor zelf echter geen machines in huis. Net als bij het plaatwerk is ook hier uitbesteden goedkoper. Dit soort werkzaamheden wordt bij dit bedrijf absoluut niet uitgevoerd en in totaal bedraagt dit nog geen vijf ton per jaar. Daarnaast is een deel van de uitbesteding ook seizoensgebonden.

Voor de categorie 'hefboom'- en normale produkten zijn bij deze uitbesteder geen voorbeelden aan te dragen.

In de 'make-or-buy'-beslissing speelt de kostprijs een centrale rol. Een belangrijk deel van de capaciteit moet echter in eigen handen blijven. De reden daarvoor is dat de eis gesteld door de markt ten aanzien van het totaalprodukt wordt meegenomen in de ontwikkeling van het produkt. Het bedrijf houdt daarbij rekening met alle eisen wat betreft werking van het produkt, vervoer van het produkt naar de klant en verder de totale 'handling' van het produkt. De toeleveranciers zijn gespecialiseerd in onderdelen, de uitbesteder is gespecialiseerd in het gehele ontwerp van een landbouwmachine. Dus het integrale ontwerp moet in handen blijven van de uitbesteder. Hierbij geldt wel dat je dingen die je zelf niet kunt of wilt doen moet uitbesteden. Dit geldt dus niet voor dingen die te maken hebben met de essentie van het produkt (-ontwerp). Produktie en verkoop kun je voor een groot deel uitbesteden maar een deel blijf je zelf doen om voeling te blijven houden met het produkt en de ontwikkeling daarin (gestuurd door de markt) wat betreft produktietechnieken en ontwerp-eigenschappen.

De producent van landbouwwerktuigen streeft in deze opstelling wel naar zoveel mogelijk synergie met de toeleveranciers in ontwerp en produktie. Dit streven naar synergie komt overeen met het streven naar een 'integrale benadering' met de toeleveranciers. Bedoeld wordt dan dat de leverancier min

of meer geïnternaliseerd wordt in het productieproces van de uitbesteder; het wordt een onderdeel ervan. Daarvoor moet de uitbesteder kunnen rekenen op de absolute loyaliteit van de toeleverancier. Het contact moet zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen in elkaars integriteit. Dit wordt bevorderd door een wederzijdse openheid van zaken door onder andere inzicht in de boeken van de toeleverancier en regelmatige voorlichting van de uitbesteder naar de toeleveranciers. Deze situatie is momenteel aan de orde en zal in de toekomst onveranderd worden nagestreefd zij het in eventueel andere samenstelling van de toeleveranciers als gevolg van veranderende marktomstandigheden die nogal fluctueren in deze branch.

Als voordelen van uitbesteding worden voor het bedrijf ten eerste de situatie van flexibiliteit ten aanzien van de capaciteit genoemd. Daarnaast helpt uitbesteding mee een optimalisatie van het investeringsbeleid ten aanzien van de eigen activiteiten (kernactiviteiten) te realiseren. Succesvolle uitbesteding en inkoop geeft aan de uitbesteder de handen vrij om hieraan maximale aandacht te schenken. Naast de genoemde voordelen wordt als belangrijkste nadeel van uitbesteding genoemd de externe communicatie met de toeleverancier. Doordat de toeleverancier zich niet in het eigen bedrijf bevindt vindt goed contact en begrip moeilijker plaats en is ook terugkoppeling van toeleverancier naar de uitbesteder en andersom moeilijker plaats dan intern binnen het bedrijf.

Toelevering

Ten aanzien van de toeleverancier zal zoveel mogelijk de 'integrale benadering' worden gehanteerd. Daarbij wordt de toeleverancier geacht in alle aspecten volledig op het uitbestedende bedrijf te zijn afgestemd en te willen meedenken over verbeteringen in de ontwikkeling en productie van het onderdeel dat ze maken. De wil van de toeleverancier om hierin mee te gaan is bepalend voor het contact.

De fysieke afstand tussen toeleverancier en uitbesteder heeft hierop structureel echter geen enkele invloed. Dit wordt aangetoond door het feit dat de uitbesteder bijna geen enkele structurele toeleverancier heeft binnen een straal van 100 km van het bedrijf.

Dit heeft echter ook een andere belangrijke oorzaak. Deze heeft veel te maken met de Friese mentaliteit. Naar de mening van de directeur wordt in de Friese gemeenten en in de daar aanwezige bedrijven teveel energie aan nutteloze zaken besteed. Men is druk bezig zichzelf te profileren ten opzichte van elkaar door middel van het uitgeven van prachtige promotieboekwerken, maar daar blijft het dan ook bij. Er is in de praktijk geen enkele neiging tot reële samenwerking. Behalve ten tijde van de elfstedentocht, wanneer men het roerend met elkaar eens is, is men druk bezig elkaar te bestrijden in plaats van constructief met elkaar samen te werken. Het gevolg hiervan is dat ook de toeleveranciers

'niet dezelfde taal' spreken als de bewuste uitbesteder. Ze komen niet verder dan het uitbrengen van prachtige kleuren-offertes, waarbij de nadruk ligt op de prijs van het produkt in plaats van op de inhoud van de samenwerking met de uitbesteder en wat de toeleverancier daarin al niet kan betekenen voor de uitbesteder, terwijl de betreffende uitbesteder dit stadium allang gepasseerd is en een integrale benadering hanteert. Dit wordt echter niet begrepen door de Friese toeleveranciers. De Friese toeleverancier is ook te weinig flexibel en gretig om met de producent van landbouwwerktuigen zaken te kunnen en willen doen. Op zich jammer, aangezien er best een aantal potentiële toeleveranciers in de omgeving zijn gevestigd.

Daarbij speelt nog een ander zeer belangrijk aspect, namelijk het feit dat een dichtbij gevestigde toeleverancier erg makkelijk lijkt door de mogelijkheid van sneller persoonlijk contact, maar dat dit vaak niet het geval hoeft te zijn. De grotere afstand tot de toeleverancier dwingt tot betere regelingen onderling en werkt daarom vaak stukken beter dan een contact op kleinere afstand waarin een zekere vanzelfsprekendheid en luiheid op kan treden.

Om deze diverse redenen wordt dus gekozen voor toeleveranciers elders uit het land of uit het buitenland. De laatste paar jaar wordt bij de selectie van toeleveranciers rekening gehouden met drie belangrijke selectiecriteria:

1. *kwiteit van het produkt* (algemeen technisch en wat betreft uitvoering van specificaties);
2. *leveringsbetrouwbaarheid*; hiermee wordt bedoeld op het feit dat de toeleverancier geacht wordt 'mee te ondernemen'; de toeleverancier moet uiterst flexibel willen zijn ten aanzien van de grillige ontwikkelingen bij de uitbesteder; de toeleverancier groeit met andere woorden mee als de markt dit veroorlooft, maar slinkt ook mee af als dit moet; dit soort T&U-contacten gaat vrij ver in de eisen ten aanzien van de toeleveranciers; de toeleverancier wordt geïnternaliseerd in het beleid van de uitbesteder;
3. *prijs van het produkt*; de uiteindelijke prijs van het produkt wordt eigenlijk voor het belangrijkste gedeelte bepaald door het succes van 1. en 2.

Deze criteria zullen de komende jaren nog belangrijker worden. Ook wordt in zekere mate gestreefd naar beperking van het aantal toeleveranciers. Er wordt zoveel mogelijk gestreefd naar versterking en continuering van de huidige goedlopende contacten. Hierbij past een streven naar minder toeleveranciers omdat op die manier de overzichtelijkheid toeneemt. Ook wordt de flexibiliteit bevorderd, door het geringere aantal contacten maar tevens betere inhoud ervan.

De afstand tot de toeleveranciers (inclusief 'main-suppliers') speelt een ondergeschikte rol bij de selectie van toeleveranciers en in de praktijk van de leveringen en het contact daaromheen. De invloed van afstand beperkt zich tot niet meer dan de kosten van transport van het toegeleverde goed en de reiskosten voor overleg en dergelijke. Deze impact is marginaal ten opzichte van de 'winst' die geboekt is met een goedlopend contact met een flexibele toeleverancier. Het belangrijkste is of de toeleverancier kan leveren wat gewenst is op het juiste moment en daarmee alle aspecten die maken dat zoiets mogelijk wordt. De maximale afstandsgrens die -overigens niet bewust- wordt gehanteerd ten aanzien van leveranciers ligt binnen Europa. Voor produkten die volgens uitbesteder-tekening worden geproduceerd door de toeleverancier -de nauwe definitie van toelevering- wordt wel hoofdzakelijk gebruik gemaakt van toeleveranciers uit Nederland. De meeste toeleveranciers zijn gevestigd in Limburg en Brabant, aangezien zich daar rondom DAF, Volvo en Philips een complex van toeleveranciers heeft verzameld die werkzaamheden verrichten die ook voor dit bedrijf van belang zijn. Een dergelijke complexvorming zou als voordeel kunnen hebben dat de toeleveranciers mogelijkheden tot specialisatie hebben. De financiële en functionele waarde van het produkt heeft inderdaad een relatie met de afstand tot de toeleverancier (zie figuur 4.15) in de zin dat bij een eventueel duurder of specialistischer produkt verder gezocht zal moeten worden naar een geschikte toeleverancier. Problemen heeft dit echter nog nooit opgeleverd. Hierop aansluitend wordt ook niet gestreefd naar verkrijging van veel toeleveranciers binnen een straal van 100 km van het eigen bedrijf. In principe vindt scanning van nieuwe toeleveranciers plaats over de gehele Europese markt en niet exclusief binnen Nederland.

Regionale complexen

Voor de uitbesteder zelf is een dergelijke samenklontering van toeleveranciers rondom het eigen bedrijf niet van belang door het geringe aandeel van 'maakdelen' in de totale produktiewaarde van de door het bedrijf geproduceerde landbouwwerktuigen. Het varieert per onderdeel of component dat men laat maken en de eisen die de uitbesteder hieraan stelt welke toeleverancier nodig is en waar die vervolgens te vinden is. Het ligt aan het specialisme van het produkt en de gezochte toeleverancier over welke afstand gezocht moet worden. Echter afstand levert geen enkel probleem op, zeker niet door de huidige communicatiemogelijkheden.

Toekomstige ontwikkelingen

In de toekomst zal er een toename te merken zijn van specialistische toeleve-

ring in plaats van standaard toelevering. De directeur noemt dit 'verklanting'. Daarmee wordt bedoeld een intensiever contact tussen toeleverancier en uitbesteder, meer overleg en service. Dezelfde term is echter ook van toepassing op de inkoop bij handelsondernemingen, die volgens dit idee geacht worden meer met de klant mee te denken over aanpassing van standaard geleverde producten in de ontwerpen van de uitbesteder. Voor de uitbesteder worden, ook gezien het voorgaande hierdoor geen ruimtelijke gevolgen verwacht met betrekking tot de afstand tot de toeleveranciers. Er wordt een afname verwacht van de standaard toelevering. Reden daarvoor is dat er teveel druk staat op de levertijden, waardoor de kans steeds groter wordt dat deze uitlopen. Daarnaast wordt aangegeven dat de kostprijs steeds meer een factor van belang wordt, dat wil zeggen dat het zelf doen wat betreft de kostprijs steeds interessanter gaat worden. Dit is deels een gevolg van het duurder worden van de toeleveranties, tezamen met het toenemen van het werk waardoor het weer interessanter gaat worden om de eerder uitbestede activiteiten weer te internaliseren.

4.5.4 Produkt-marktcombinatie cv-regelapparatuur

Achtergrond van de uitbesteder

De uitbesteder van cv-regelapparatuur is onderdeel van een bedrijfsorganisatie met meerdere vestigingen waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Minneapolis (VS). Het bedrijf had in 1990 750 full-time medewerkers in dienst. De waarde van de omzet over 1990 was 170 miljoen gulden. Met de pmc cv-regelapparatuur wordt bedoeld 'controle-systemen voor gasgestookte cv-installaties'.

Strategisch plan

Voor deze uitbesteder zijn drie produktsegmenten van belang:

- traditionele produkten, onder andere gaskleppen (60% van de Europese markt in handen);
- elektronica;
- sensoren en toebehoren.

De kernactiviteiten van dit bedrijf zijn ten eerste het ontwikkelen en assembleren van hun eindprodukten en het spuitgieten. Er wordt echter over gedacht om

het spuitgieten in de toekomst zoveel mogelijk, zo niet geheel uit te besteden. De drie produktgroepen samen bestrijken 90% van de markt in Europa. De nadruk ligt bij alle drie produktgroepen op het aanbieden van een totaalpakket, dat wil zeggen het bieden van systeemoplossingen voor de klant. Bij het eerste produktsegment wordt gestreefd naar een continuering van het marktaandeel in Europa. De twee andere segmenten tracht men te vergroten door de nadruk te leggen op een klantgerichte strategie, waarbij samen met de klant gezocht wordt naar een totaal-oplossing van een bepaald probleem. Dit kan leiden tot een co-makership van het bedrijf samen met een afnemer (!). Tot die zogenoemde 'klantgerichte' strategie horen ook additionele services gericht op specifieke klantwensen. Hiertoe behoort ook de 'klantgerichte' logistiek, dat wil zeggen dat er geleverd wordt min of meer op afroep van de klant. Dit heeft vanzelfsprekend gevolgen voor de eisen die worden gesteld aan de toeleveranciers. De hierboven beschreven strategie wordt gehanteerd sinds 1985. In de periode vóór 1985 was het bedrijf veel minder zelfstandig, omdat de activiteiten werden gestuurd door het hoofdkantoor in Brussel. Sinds 1985 is de zelfstandigheid van de vestiging toegenomen en is de strategische planning geperfectioneerd. Recentelijk is een belangrijke verschuiving opgetreden in de strategische planning van de produktie, aangezien de stamperij als onderdeel van de eigen werkzaamheden is afgeschaft. Hieraan is lang en zorgvuldig onderzoek vooraf gegaan, waardoor uiteindelijk de conclusie werd getrokken dat de verhouding tussen winst, omzet en het 'working capital' van de stamperij ongunstig was. Dat wil zeggen dat de stamperij teveel investeringen vergde en naar verhouding weinig toegevoegde waarde opleverde. Afstoting en dus uitbesteding van deze activiteit bood als gevolg daarvan belangrijke financiële en logistieke voordelen. Dit was de laatste omvangrijke 'make or buy'-beslissing die recentelijk genomen is en er worden op korte termijn worden dergelijke verschuivingen niet meer verwacht. De komende jaren zullen voornamelijk in het teken staan van consolidatie van de huidige uitgangspositie en een zoveel mogelijk perfectie van de huidige werkwijze.

Uitbesteding

De waarde van de totale inkoop voor de vestiging bedroeg 65 miljoen gulden in 1990. De waarde van het uitbestede werk (dat wil zeggen levering op specificatie met betrekking tot de vestiging was in 1990 40-45 miljoen gulden, wat dus circa 65% van de totale waarde van de inkoop omvat. De overige 20 miljoen is onder te verdelen in 10 miljoen commercieel niet interessante inkopen (zoals de gasrekening, telefooncentrales en dergelijke) en de andere 10 miljoen van de inkoop bestaat uit catalogusartikelen en heeft dus een pure bestelfunctie. Alle uitbestedingen van het bedrijf worden strategisch genoemd, in de zin van de definitie van Van Weele (1988). In de termen knelpunt- en hefboomprodukten

kan het bedrijf zich niet herkennen. Het uitbestede werk kan worden onderverdeeld in circa tien tot vijftien produktgroepen. De tien grootste ervan zijn draaidelen, rubber onderdelen, veren, omspoten spoelen, gewone spoelen, elektronische onderdelen, electromagneten, bevestigingsmaterialen, stampdelen en ruw aluminium. Al deze genoemde onderdelen kunnen worden omschreven als strategische onderdelen. Daarnaast kan nog een gedeelte inkoop van 'normale' produkten worden onderscheiden. Hieronder worden zogeheten catalogusprodukten verstaan, te verdelen in ten eerste de categorie standaardprodukten en ten tweede de categorie 'bouten en moeren'. Deze produkten vertegenwoordigen een lage waarde in het eindprodukt. In de produkten van deze uitbesteder maakt inkoop plusminus 50% van de kostprijs uit. Dit aandeel zal de komende jaren min of meer op het huidige niveau blijven. Als rode draad door de 'make or buy'-beslissing bij deze uitbesteder kan gezien worden de overweging of een produkt dan wel productieproces nog verder ontwikkeld kan worden of niet. Is dit wel het geval dan wil het bedrijf die betreffende activiteit zelf in handen blijven houden. Als dit niet het geval is dan wordt de activiteit uitbesteed aan een gespecialiseerde toeleverancier. Deze kan het dan goedkoper dan het uitbestedende bedrijf. Voor de uitbesteder is door het ontbreken van ontwikkelingsactiviteiten een belangrijk argument verdwenen om de activiteit binnen te houden. Een dergelijke ontwikkeling heeft geleid tot de situatie dat de fabricage van spuitgietdelen en de eindassemblage van de produkten als 'core technologies' van het bedrijf gelden. Daarnaast zijn machinale bewerkingen een belangrijke activiteit van de vestiging. Tezamen vormen deze twee activiteiten de hoofdactiviteit van het bedrijf. Alle andere activiteiten worden zoveel mogelijk uitbesteed. Bij de hoofdactiviteiten kan het ook voorkomen dat er incidenteel of structureel wordt uitbesteed om redenen van capaciteitstekort. Strategische keuzes voor uitbesteden komen bij het betreffende bedrijf in drie onderscheiden vormen voor, namelijk:

- activiteit geheel uitbesteden, bijvoorbeeld de stamperij;
- activiteit deels structureel uitbesteden, bijvoorbeeld spuitgieten;
- activiteit incidenteel uitbesteden om conjuncturele redenen die het gevolg zijn van een tijdelijk capaciteitstekort.

Bij de besluitvorming hierover komen drie belangrijke overwegingen in aanmerking, namelijk ten eerste iets niet kunnen doen (technische overweging), ten tweede iets niet willen doen omdat het wat betreft de verhouding tussen investering en opbrengst niet interessant genoeg is, en ten derde om flexibiliteitsredenen. De tweede overweging is voornamelijk van toepassing op de tweede genoemde vorm van uitbesteding, terwijl de derde overweging voornamelijk van toepassing is op de derde genoemde vorm van uitbesteding. In de 'make or buy'-beslissing zijn zes redenen te noemen om een activiteit uit te besteden in volgorde van toenemend belang:

1. iets niet kunnen uitvoeren;
2. capaciteitstekort;
3. kostenoverwegingen, dat wil zeggen dat de kosten per eenheid produkt lager worden als het gedaan wordt door een toeleverancier;
4. ongunstige verhouding tussen investeringen in machines en voorraden en toegevoegde waarde van een productieproces;
5. logistieke complexiteit van een produkt (productiebesturing van onderdelen);
6. flexibiliteit.

De kosten per onderdeel worden steeds minder van belang, terwijl juist de klantgerichtheid, de logistieke afstemming en de flexibiliteit ten opzichte van de klant van toenemend belang zijn. Dit is een gevolg van de verschuiving van de aandacht van deze uitbesteder van de levering van losse produkten naar de levering van steeds meer algehele systeemoplossingen voor de klant in co-ontwikkeling met de klant, tezamen met additionele services gericht op de klantwensen. Doordat deze algehele systeemoplossing de nadruk krijgt nemen de laatste drie redenen in de 'make or buy'- beslissing ten gunste van uitbesteding (punt 4, 5, en 6) in belang toe.

Er ligt dan ook een toenemende nadruk op samenwerking en versterking van de banden met toeleveranciers en met name met main-suppliers, onder andere in de vorm van co-makership. Een belangrijke reden hiervoor ligt in het design van de produkten, dat steeds meer gezamenlijk met de toeleveranciers gebeurt. Hierbij wordt in toenemende mate de focus gericht op het fabriceren en ontwerpen van standaard onderdelen, om logistieke redenen. Daarnaast vragen de leveringen zelf steeds meer om samenwerking met de toeleveranciers, om de kwaliteit van het produkt en de logistieke afstemming te optimaliseren. Sinds 1984 worden toeleveranciers gecertificeerd op kwaliteit en sinds 1990 op leveringsbetrouwbaarheid. Vanuit deze situatie van separate certificatie wordt toegegroeid naar certificatie op kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid tezamen. Voor een dergelijke certificatie is een programma ontwikkeld waarmee de toeleverancier een half jaar lang wordt gescreend op allerlei aspecten van met kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Is dit na deze periode voldoende gebleken dan krijgt de toeleverancier een certificaat, die het bedrijf voorrang geeft bij opdrachten van het betreffende bedrijf. Het voordeel voor de uitbesteder zit hem in het feit dat de leveringen van een dergelijke toeleverancier een minimum aan aandacht in de vorm van tijd en geld vergen, wat een besparing oplevert voor de opdrachtgever, en wat tevens een vergroting van de flexibiliteit tot gevolg heeft.

De voordelen van uitbesteding voor de producent van cv-regelapparatuur zijn voornamelijk te vatten in de drie laatstgenoemde punten genoemd ten gunste van de 'buy'-beslissing, namelijk overwegingen met betrekking tot investeringen, logistieke overwegingen en overwegingen van flexibiliteit. Als enig nadeel van

uitbesteding wordt genoemd de aandacht die nodig is voor de toeleverancier, wat zich vertaalt in additionele kosten. Een opdracht aan een toeleverancier kan niet alleen worden afgewikkeld in de vorm van het opsturen van een tekening. Er is daarnaast altijd een of meerdere keren persoonlijk contact nodig om de zaak op de rails te krijgen. Hiervoor is eigenlijk geen oplossing te bedenken en het wordt dan ook min of meer als een gegeven beschouwd. Een verbetering van de communicatie met de toeleverancier zou dan ook het enige zijn wat te verbeteren valt. Deze persoonlijke aandacht wordt een belangrijker knelpunt naarmate de afstand tot de toeleverancier groter wordt (!). Er is dan ook een streven om zoveel mogelijk toeleveranciers binnen het eigen kerngebied te hebben. Dit kern gebied bestaat uit Nederland, Duitsland en Zwitserland, waar rond 90 % van de toeleveranciers zijn gevestigd.

Toelevering

De belangrijkste selectiecriteria van de afgelopen jaren zijn te vatten in kwaliteitseisen, leveringsbetrouwbaarheid (logistiek) en kosten (prijs van het produkt). Hierbinnen wordt in zekere mate '*single sourcing*' nagestreefd in de vorm van '*commodity buying*'. Dit betekent dat per categorie ingekochte produkten, bijvoorbeeld schroeven, veren of spoelen een beperkt aantal toeleveranciers wordt nagestreefd, het liefst bijvoorbeeld 10 verschillende types spoelen ondergebracht bij één toeleverancier. Vaak komt dit in de praktijk neer op meer dan een toeleverancier per commodity. Deze situatie ontstaat ten eerste om technische redenen en ten tweede om redenen van risicospreiding. De eerste reden ontstaat als een bepaalde toeleverancier moeilijk of helemaal niet in staat is bijvoorbeeld een bepaald type spoel te produceren. Hiervoor wordt de categorie spoelen onderverdeeld in groepen van sterk gelijkende types, zodat die types als groep bij de daarvoor het meest geëigende toeleverancier worden ondergebracht. De reden van spreiding van risico heeft te maken met concurrentieredenen en de indekking tegen eventuele gevolgen van onvoorziene calamiteiten bijvoorbeeld om te voorkomen dat de aanvoer van een bepaald onderdeel droog komt te liggen. Ten aanzien van de afstand toeleverancier-uitbesteder kan worden opgemerkt dat zoveel mogelijk 'lokaal' wordt ingekocht, dat wil zeggen uit Nederland, Duitsland en Zwitserland. De Nederlandse toeleveringsmarkt alleen is te beperkt voor het bedrijf om in haar inkoopbehoeften te voorzien. Daarbij geldt dat hoe ingewikkelder het produkt is, hoe kleiner de nagestreefde afstand tot de toeleverancier is. Bij minder ingewikkelde standaard onderdelen is de afstand minder belangrijk, hierbij vormen de kosten een belangrijke overweging. Een maximale afstand tot de toeleverancier wordt dus niet letterlijk nagestreefd, maar men streeft in principe naar 'lokale' inkoop en dus ook toeleveranciers. Hetzelfde verhaal gaat op wanneer onderscheid

gemaakt wordt in de waarde van onderdelen. Hoe duurder het ingekochte onderdeel, hoe dichter bij huis men het zoekt. Een belangrijke reden hiervoor zijn de kosten van de voorraden die bij duurdere onderdelen niet meer zijn op te brengen.

Regionale complexen

De uitbesteder ziet een duidelijk voordeel in de vorming van regionale complexen van toeleveranciers en uitbesteders. Ten eerste wordt het aandacht geven aan toeleveranciers een stuk makkelijker door de korte afstand. Ten tweede betekent een korte afstand tot de toeleveranciers een vergroting van de flexibiliteit (snellere aanvulling van de voorraden). Ten derde is door de kortere afstand een minder ingewikkelde logistiek nodig bij de toeleveranciers. Als voorbeeld van een regionaal complex wordt genoemd de productie van stampdelen wat voor het bedrijf wordt uitgevoerd in Coevorden. De nabewerkers van deze stampdelen zitten in een beperkte straal rondom dit bedrijf.

Toekomstige ontwikkelingen

In de toekomst wordt verwacht dat de producent van cv-regelapparatuur steeds meer zal gaan uitbesteden. Als voornaamste reden wordt hiervoor aangegeven de mogelijkheid gebruik te maken van de aanwezige specialismen in de toeleveringsmarkt, waardoor goed en goedkoop geleverd kan worden. Worden de eisen met betrekking tot kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid voldoende afgedekt, dan komt prijs weer bovenaan op het lijstje van selectiecriteria te staan.

Welke vorm van toelevering de komende vijf jaar zal gaan overheersen - standaard of specialistische toelevering - is moeilijk te zeggen. Geprobeerd zal worden uit te gaan van standaard onderdelen, om voornamelijk logistieke redenen. Naar verwachting zal dit echter maar ten dele lukken. Daarnaast zal wel degelijk aandacht blijven voor specialisme ten behoeve van klantspecificatie. Daarbij zal met nadruk co-makership, worden nagestreefd met zogenoemde '*key-suppliers*' (toeleveranciers met een belangrijke sleutelrol in de toelevering). Deze '*key-suppliers*' zullen in aantal toenemen door het streven om het totaal aantal toeleveranciers te verminderen en daarbij een vergroting van het aandeel van de inkoopwaarde bij een beperkt aantal '*key-suppliers*' te bewerkstelligen. In het verleden werd veel gebruik gemaakt van toelevering uit de VS, het moederland van de uitbesteder. Deze veelal interne leveranties

(binnen het concern) zijn de laatste jaren echter tot een minimum beperkt. De reden hiervoor is dat door de grote afstand geen gezamenlijke ontwikkeling plaats kan vinden, een aspect dat voor het bedrijf van groot belang wordt geacht in de toekomst. Als resultaat worden de toeleveranties beperkt tot binnen Europa. Voor andere buiten-Europese inkopen geldt dat de verhouding tussen prijs en prestatie van het aangeboden produkt wel heel erg aantrekkelijk moet zijn om op te kunnen wegen tegen de nadelen van grote afstand, te weten hoge kosten ten behoeve van overleg en flexibiliteitsnadelen. Hiervan wordt dan ook vrijwel geen gebruik gemaakt.

4.5.5 Produkt-marktcombinatie telecommunicatie-apparatuur

Achtergrond van de uitbesteder

Deze producent van telecommunicatie-apparatuur is een produktievestiging van een bedrijfsorganisatie met meerdere vestigingen waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in de VS. Het Europese hoofdkantoor is gevestigd in Nederland. In de eigen vestiging werken 950 mensen in de produktie, terwijl de ontwikkelingsafdeling 1400 mensen herbergt. Het bedrijf haalde in 1990 een omzet van 250 miljoen gulden over de gehele vestiging. Naast transmissie-apparatuur heeft deze onderneming nog vier andere pmc's in haar produkt-portfolio, namelijk 'switching', 'operating systems, NCS's en 'premises distribution systems'.

Strategisch plan

Het internationale concern waarvan het bedrijf deel uitmaakt bestaat uit verschillende lagen, uiteen te rafelen in een piramide, met aan de top het Amerikaanse onderdeel, daaronder de afdeling International en daar weer onder de Nederlandse afdeling waartoe ook de vestiging in kwestie behoort. Deze vestiging hanteert als voornaamste strategische uitgangspunt voor de komende vijf jaar natuurlijk groei, in ieder geval met de markt mee, maar liefst nog iets meer. Centraal in het uitgangspunt staat de doelstelling dat een wezenlijke bijdrage geleverd moet worden aan nieuw te ontwikkelen systemen, dé manier om bij te blijven in de markt. De research die hiervoor moet worden uitgevoerd vindt plaats op de eigen vestiging. Vroeger was bij de betreffende uitbesteder de gedachte in zwang om zoveel mogelijk subsystemen zelf te maken en zelf te aggregeren in het geheel. Nu echter bestaat 75-80% van de kostprijs van een

eindprodukt uit inkoop van elders in opdracht geproduceerde sub-systemen. De ingekochte produkten worden geproduceerd op een hoger aggregatieniveau. De eigen personeelskosten gaan naar beneden aangezien assemblage in eigen hand afneemt. Het aantal directe werknemers neemt af, terwijl er wel groei van de produktie plaatsvindt. Dat wil zeggen dat het aantal indirecte werknemers bij toeleveranciers sterk toeneemt. Er is een bewuste keuze gemaakt voor de ontwikkeling van bepaalde nieuwe produkten in combinatie met zelf maken. Deze produkten zijn dan vaak te complex om elders te laten maken. De eigen know-how ligt steeds meer in de samenstelling van ingekochte componenten; de ingekochte componenten zelf leveren te weinig concurrentievoordeel op, aangezien iedere uitbesteder hiervan gebruik kan maken (vrije markt). Tegelijkertijd is er een streven naar optimalisatie van het aantal toeleveranciers waarvan gebruik wordt gemaakt (vendor-management program: VMP). Dit VMP kan worden onderverdeeld in ten eerste 'equipment services' met ongeveer 300 toeleveranciers en ten tweede 'componenten', met zo'n 700 toeleveranciers. Hierbij wordt de aandacht gericht op ten eerste het binnen de perken houden van de nieuwe aanwas van toeleveranciers en ten tweede op het reduceren van het huidige aantal toeleveranciers waar mogelijk. Hierbij speelt '*time-to-market*' (doorlooptijd van ontwikkeling tot proefmodel) een grote rol, aangezien de leverancier binnen dit traject een centrale functie vervult door een actieve meedenkende rol en een intensieve samenwerking met de uitbesteder. Een dergelijke werkwijze vergt veel wederzijdse aandacht en is alleen mogelijk bij een klein aantal toeleveranciers.

Uitbesteding

De waarde van de totale inkoop voor de eigen vestiging is 111 miljoen gulden. De waarde van het uitbestede werk voor de vestiging en tegelijkertijd voor de pmc transmissie-apparatuur is 35 tot 40 miljoen gulden. Bij het bedrijf worden alle uitbestedingen als strategisch verondersteld. De categorieën hefboom-, knelpunt-, en normale produkten worden bij deze uitbesteder in zijn geheel onder inkoop geschaard. Wel valt er binnen de uitbestedingen een onderverdeling te maken in produktgroepen. Er valt een tweedeling te maken in elektrotechnische produkten en metaalprodukten. De eerste produktgroep bestaat uit printplaten en Integrated Circuits (IC's). De tweede produktgroep bestaat uit metaalwaren, mechanische componenten en gereedschappen. De IC's zijn nooit zelf geproduceerd, terwijl de produkten uit de tweede produktgroep alle ooit zelf zijn geproduceerd. De redenen om deze produkten uit te besteden zijn ten eerste het feit dat het geen kernactiviteiten zijn en ten tweede de aanwezigheid van specialisme bij de toeleverancier, wat veelal kwaliteitsverhogend en prijsverlagend werkt. Vroeger werd veel zelf geproduceerd zodra het bedrijf de technologie zelf in huis had. Er werd dus zo weinig mogelijk uitbesteed. Hierbij

werd weinig efficiënt omgesprongen met de prijs en de kosten van de activiteiten. Nu echter wordt veel meer naar de kosten gekeken; er wordt een 'make-or-buy'-beslissing genomen op basis van een kosten/baten analyse. Co-makership en co-design zal de komende jaren een belangrijke rol gaan spelen in het productieproces. Een voorbeeld hiervan zijn de Custom Integrated Circuits. Voor deze produkten gaat er een complete specificatie van het eindprodukt in de vorm van een ontwerp op papier naar de toeleverancier(s). Dit gebeurt vaak in een vroeg stadium zodat de toeleverancier nog kan meedenken, een stem heeft in het ontwerp en ideeën kan aandragen om het te verbeteren. Dit is van belang omdat de toeleverancier beter inzicht heeft in de eigen manier van werken en het eigen productieproces. Eventuele hiaten in het ontwerp die de toeleverancier problemen op kunnen leveren bij de productie kunnen er op deze manier uit worden gehaald. Een tweede voorbeeld is de productie van kasten (ombouw van de IC's). Deze kasten moeten voldoen aan een aantal technische en veiligheidsvoorschriften (van bijvoorbeeld de PTT). Het ontwerp hiervan wordt samen met de toeleverancier ontwikkeld, waarna de toeleverancier het produkt alleen produceert. Ook hier is dus sprake van co-design en co-makership. Daarnaast is er nog sprake van een tussenvorm, namelijk aanpassing van standaardprodukten door de toeleverancier op basis van wensen van de uitbesteder. De totale inkoopwaarde van een eindprodukt kan als volgt worden onderverdeeld:

- | | |
|--|-------------------------|
| ■ co-design/co-makership: | 70% van de inkoopwaarde |
| ■ door de toeleverancier aangepaste standaard produkten: | 20% van de inkoopwaarde |
| ■ standaardinkopen ('off the shelf'): | 10% van de inkoopwaarde |

De voor- en nadelen van uitbesteding zijn dan als volgt te rangschikken:

Voordelen:

- 'time-to-market'-traject korter
- meer aandacht voor specifieke kennis van het bedrijf door uitbesteding randactiviteiten
- langere relatie toeleveranciers voordelig door opgebouwd vertrouwen en minder initiële kosten

Nadelen:

- afhankelijkheid van leveranciers door beperkt aantal leveranciers
- leveringsbetrouwbaarheids- en kwaliteitsrisico's; echter ook als je het zelf maakt

Opmerkelijk hierbij is dat prijsonderhandelingen binnen het eigen concern (interne leveringen) moeilijker zijn dan met toeleveranciers elders. De reden

hiervoor is dat externe leveringen alleen onder druk staan van marktprijzen, terwijl intern vaak vaste prijzen zijn vastgesteld die moeilijk te beïnvloeden zijn. Kortom, bij uitbesteding van buiten de eigen onderneming is op prijsgebied vaak meer mogelijk dan bij interne leveringen.

Toelevering

Om nadelen in de toekomst te voorkomen is het belangrijk veel aandacht te besteden aan leveranciersselectie. Van belang hierbij is optimalisering van het aantal toeleveranciers tot een beperkt aantal waarover de aandacht van de uitbesteder goed verdeeld kan worden en waardoor als het goed loopt de risico's beperkt worden. Vroeger was het belangrijkste selectie criterium de technologische specificaties van de toeleverancier. Uitgangspunt was het eigen produkt ontwerp waarin geen verandering meer mogelijk was. De prijs en de kosten waren van ondergeschikt belang. Nu echter worden de eigen ontwerp-specificaties veel soepeler gehanteerd; er wordt veel meer geluisterd naar de eigen inbreng van de toeleveranciers zelf. Er is veel meer nadruk op samenwerking met toeleveranciers in de vorm van co-design en co-makership. De toeleverancier denkt dus mee met de uitbesteder, waarbij de prijs en de kosten een belangrijk punt van overweging zijn geworden.

De afstand tussen toeleverancier en uitbesteder speelt inderdaad een rol in de selectie van toeleveranciers. Dit heeft te maken met verschillende aspecten:

- *gewicht, opslag- en transportvolume*: voornamelijk bij mechanica en verpakkingen is het belangrijk om dichtbij te zitten, aangezien het hierbij om een aanzienlijk transport en opslagvolume gaat; de toeleverancier houdt dan de voorraad aan, terwijl er op afroep kan worden geleverd; dit soort toeleveranciers worden op afstand geselecteerd, namelijk binnen een paar uur rijden van de eigen vestiging.
- *specialisme en technologie*: aanzienlijk hogere waarde van het in te kopen produkt; bij dit soort technologisch hoogwaardige en vaak kostbare produkten spelen bovenstaande argumenten geen rol (opslag en transportkosten zijn buiten beschouwing); in de telecommunicatiebranch is het vaak zo dat hoe waardevoller het toegeleverde produkt is, hoe kleiner het is (bijvoorbeeld laser-onderdelen: niet groter dan luciferdoosje, maar wel 10 duizend gulden waarde); als daar tien tegelijk van ingekocht worden, kan het overal uit de wereld gehaald worden, de transportkosten zijn hierbij marginaal; omgekeerd werkt het dus ook: doordat het produkt zo waardevol en tevens vaak zeldzaam is, is het verre van een ubiquiteit, zodat je genoodzaakt bent het bewuste produkt verderop te zoeken; dat komt vaak neer op het buitenland (Europa of daarbuiten); naast de prijs wordt dan kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid een belangrijk

selectie criterium; voor een goede invulling daarvan is afstand geen enkele belemmering.

Een voorbeeld hiervan is een Chinese produktievestiging van de producent van telecommunicatieapparatuur. Deze fabriek haalt alle onderdelen uit Nederland (vestiging Noord-Holland), behalve metaal en dozen. Dat zijn produkten die daar tegen een acceptabele kwaliteits-/prijsverhouding te verkrijgen zijn. De Nederlandse vestiging is verantwoordelijk voor de inkoop ten behoeve van deze Chinese vestiging. Bovenstaande beschreven ontwikkelingen bevestigen de gesuggereerde relatie tussen waarde en afstand van het in te kopen of toe te leveren produkt gepresenteerd in figuur 4.15.

Regionale complexen

Regionale complexen van toeleveranciers bieden een voordeel met betrekking tot het volume- en gewicht-argument (mechanica en verpakkingen). Ook voor ander produkten kan afstand een rol spelen. Als voorbeeld kunnen de printplaten dienen. Dit produkt is relatief duur. Als er kleine series gemaakt moeten worden met veel wijzigingen, dan wordt het produkt uit het Verenigd Koninkrijk gehaald. Dit wordt in relatie tot dit produkt als erg dichtbij ervaren. Als hetzelfde produkt in grote series wordt gemaakt met weinig wijzigingen, dan wordt het produkt eveneens van dezelfde toeleverancier betrokken, echter nu zorgt deze toeleverancier ervoor dat hij het laat maken in China, vanwege de goedkope produktie aldaar, met goede kwaliteitsresultaten. Deze leverancier speelt dus zelf in op het ontwikkelings- en produktietraject. Hij organiseert de invoer en het contact met China zelf. Dit is nu een zeer belangrijk selectie criterium voor de uitbesteder bij de uitverkiezing van haar toeleveranciers.

Toekomstige ontwikkelingen

Uitbesteding zal in de toekomst nog meer gaan toenemen. Als gevolg daarvan zullen ook meer activiteiten worden afgestoten. Qua inkoopomzet hebben de specialistische toeleveringen altijd de overhand. Daarbinnen wordt echter wel gestreefd naar zoveel mogelijk standaardonderdelen, aangezien dit makkelijker en goedkoper is. Dit is ook een taak van de ontwerpers die met het ontwerp hiermee rekening moeten houden, in samenwerking met de toeleveranciers. Er wordt op systeemniveau gestreefd naar een voordeel ten opzichte van de concurrentie (dus in inrichting van de produktie en samenstelling van het produkt). Dus produktie door toeleveranciers op specificatie van de betreffende uitbesteder zal nog meer de overhand krijgen in de toekomst (specialistische inkoop), met daarbinnen het streven naar zoveel mogelijk standaardisatie van

onderdelen. Bijvoorbeeld bij de eigen produktie wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de wereldwijde inpassingsmogelijkheid van de produkten binnen de eindprodukten van de uitbesteder. Op die manier worden de ontwikkelings- en produktiekosten optimaal benut. De ruimtelijke gevolgen van de genoemde ontwikkelingen zijn dat er steeds meer over de hele wereld wordt ingekocht. Daarbij is de laatste jaren wat betreft de leveringen aan de bewuste uitbesteder een verplaatsing te constateren van globale inkoop naar lokalisatie (inkoop binnen Europa). Echter de hoofdtrend is dat steeds meer over de hele wereld wordt ingekocht, zodat leveranciers over de hele wereld worden geselecteerd.

4.6 De positie van toeleveranciers

De bespreking van de interviews met de toeleveranciers zal zoals eerder aangekondigd groepsgewijs plaatsvinden. De gegroepeerd behandelde toeleveranciers corresponderen met de uitbesteders met de respectievelijke produkt-marktcombinaties. Met de toeleveranciers zijn gestructureerde interviews gehouden, wat wil zeggen dat iedere toeleverancier dezelfde vragen kreeg voorgelegd. Dit is gedaan om de onderlinge vergelijkbaarheid per toeleverancier zo groot mogelijk te houden. In het interview zelf is het dan mogelijk dieper op iets in te gaan of om bepaalde kwesties heen te vragen. Er wordt per vraag samengevat weergegeven wat door de toeleveranciers gezamenlijk is geantwoord, waarbij afwijkende antwoorden of saillante details die afwijken van het gemiddelde antwoordenpatroon zeker niet zullen worden weggelaten.

4.6.1 Produkt-marktcombinatie doorstromingsmeters

Initiatief tot 1e T&U-contact

Bij twee van de drie toeleveranciers gaat het eerste contact altijd uit van de toeleveranciers zelf. Slechts bij één toeleverancier gaat het meestal andersom. De reden daarvoor is de unieke expertise die de toeleverancier bezit op het gebied van verwerking van kunststoffen en de naambekendheid die daaruit is voortgevloeid. Daardoor vindt er geen acquisitie plaats door deze toeleverancier. Bij één toeleverancier wordt een bewuste keuze gemaakt voor structurele uitbesteding op een bewust gekozen markt. Deze bewuste keuze is één van de redenen dat contacten met uitbesteders door de toeleverancier geïnitieerd zijn.

Afhankelijkheid

Afhankelijkheid wordt tegengegaan door zich te richten op de kleinere afnemers, zodat een evenwichtige verhouding ontstaat tussen kleinere klanten en de grotere. Zodoende wordt getracht de 20/80-regel (80% van omzet bij 20 grootste afnemers) te doorbreken. Ten tweede wordt gestreefd naar het creëren van innovatie ten opzichte van de concurrentie, terwijl men zich in samenwerking met de eigen toeleveranciers richt op *'turn-key-projecten'* ten behoeve van de uitbesteder. Daarmee worden bedoeld afgeronde produkten of componenten die kant en klaar aan de opdrachtgever worden geleverd. Daarnaast wordt omzet- en capaciteitsafhankelijkheid tegengegaan door afwenteling van opdrachten op de eigen toeleveranciers in de omgeving (voornamelijk capaciteitsopvang). Daarbij worden geavanceerde projecten wel in eigen beheer gehouden terwijl de simpeler bewerkingen juist worden uitbesteed. Tegelijkertijd wordt risicospreiding nagestreefd door middel van spreiding over de verschillende marktsegmenten.

Knelpunten

Als knelpunt wordt gemeld de levertijd ten opzichte van de uitbesteder. Meestal moet het 'gisteren' al ter plekke zijn. Een ander voorkomend probleem is dat de uitbesteder zelf componenten inkoopt zodat de toeleverancier deze moet assembleren. De toeleverancier is dan afhankelijk van de componentenleverancier van de uitbesteder. Tevens mist de toeleverancier hierdoor een stuk ontwikkelingsexpertise. De toeleverancier wordt nog te weinig in de ontwikkelingsfase betrokken bij het produkt van de uitbesteder.

Afstand

De relatie tussen afstand en de kans op contact met uitbesteders wordt als niet reëel ervaren door alle ondervraagde toeleveranciers. Men levert zonder problemen door heel Nederland, terwijl ook het contactennetwerk zich over het gehele land uitspreid. Slechts door één toeleverancier wordt aangegeven dat afstand incidentele toelevering beïnvloedt. De voordelen zijn in dat geval een hogere flexibiliteit en een grotere kans op snel persoonlijk contact.

Lokatie

Ook de lokatie van de toeleverancier wordt alleen maar door de ene toeleverancier die afstand van invloed vindt op incidentele toelevering als belangrijk ervaren. In een perifere regio (in dit geval wordt Oost-Groningen bedoeld) is het moeilijker contact te leggen met uitbesteders. Een ander nadeel van perifere

ligging is het vinden van geschikte toeleveranciers van met name elektronica-componenten. De andere toeleveranciers maken van de locatie van hun eigen vestiging geen punt en zien ook in het algemeen geen verband tussen perifere vestiging en kans op contact met uitbesteders.

Flexibiliteit

Alle ondervraagde toeleveranciers zijn in meer of mindere mate gecertificeerd volgens de ISO-9000 normen. Er wordt zorg voor gedragen dat er volgens de laatste eisen van flexibiliteit en betrouwbaarheid ten opzichte van de uitbesteder wordt gewerkt. 'Just-in-time'-leveringen en 'zero-defects' worden door alle toeleveranciers nagestreefd. Eén toeleverancier twijfelt aan het nut van certificering voor de Nederlandse industrie. ISO-certificering is alleen maar gericht op de procedurele kant van de bedrijfswerkzaamheden, dus op het nastreven van vastgestelde procedures in de werkzaamheden. Een dergelijk certificaat is nog geen garantie voor echt kwaliteitsbewustzijn. Naast certificering moet de nadruk blijven liggen op het nastreven en verbeteren van het kwaliteitsstreven om een constant acceptabel niveau te handhaven. Certificering is daarbij alleen een manier om de eigen werkwijze te structureren.

Voorraden

De voorraden voor de klant worden zoveel mogelijk bij de toeleverancier opgeslagen, niet bij de uitbesteder. Eventuele extra kosten worden daarbij wel doorberekend in de prijs van het toegeleverde produkt. In overleg worden soms buffervoorraden aangelegd voor de uitbesteder.

Datacommunicatie

In drie situaties kan datacommunicatie van eventueel belang zijn. Deze situaties zijn achtereenvolgens:

- ontwikkelingsfase van een produkt; in deze fase is veel overleg nodig tussen klant en toeleverancier;
- eigen leveranciers: er kan dan in het voorraadbestand van de leverancier gekeken worden, een bottleneck bij vele leveranciers;
- afhandeling van betalingen bij opdrachtgevers; dit veronderstelt wel een goede relatie met veel vertrouwen; het bespaart op die manier een hoop administratiekosten bij beide partijen.

Verdere datacommunicatie met klanten kan alleen als de leveringen uitgebreid en frequent genoeg zijn om iets dergelijks op te starten.

Transporttoename door 'just-in-time'-leveringen

Alle geïnterviewde toeleveranciers uit de pmc doorstromingsmeters zijn van mening dat door de uitvoering van een flexibel leveringssysteem als 'just-in-time'-leveringen er op een hogere frequentie geleverd zal worden waardoor vaker transport zal plaatsvinden. Dit slaat zowel op leveringen aan de toeleveranciers door eigen leveranciers als op de leveringen aan de uitbesteders. De hoofdreden hiervoor is de stroomlijning van de produktie en de afwenteling van voorraden naar beneden in de produktiekolom (uitbesteder-toeleverancier-subleverancier). Doordat er zo weinig mogelijk voorraden worden aangehouden wordt er zoveel mogelijk op afroep geleverd. Dit wordt nog extra gestimuleerd door de sterk verkorte doorlooptijd bij de uitbesteder.

Subleveranciers

De belangrijkste criteria voor de selectie van de subleveranciers zijn ten eerste betrouwbaarheid en ten tweede de kwaliteits/prijsverhouding. De afstand tot de subleveranciers is onbelangrijk, iets wat inherent is aan het structurele karakter van de leveringen. Daardoor is steeds minder contact nodig naar verloop van tijd. Spreiding van de inkoop van een bepaald produkt over meerdere leveranciers is vaak bewust gekozen ten gunste van risicovermindering in de leveringen. Bij één toeleverancier zijn de twee grootste subleveranciers echter wel dichtbij gevestigd in de eigen streek. Dit geeft blijkbaar aan dat als er een goede keuzemogelijkheid voor een nabij gevestigde leverancier is dat hiervoor ook wel wordt gekozen. Door één toeleverancier wordt aangegeven dat de nabijheid van de subleveranciers belangrijker is dan de nabijheid van de uitbesteder. Eventuele leveringsproblemen kunnen worden voorkomen doordat de subleverancier direct aan de uitbesteder levert om tijd te winnen.

Regionale complexen

Als overtuigend voordeel van regionale complexen van toeleveranciers en uitbesteders wordt gemeld dat nabijheid van vestiging grotere flexibiliteit mogelijk maakt. Bij het opstarten van projecten van de uitbesteder kan de toeleverancier vroegtijdig worden ingeschakeld, zodat in de beginfase de krachten kunnen worden gebundeld. Ook zou de regionale nabijheid -concen-

tratie- van meerdere toeleveranciers het makkelijker maken om elkaar bij te staan bij capaciteitskrapte of technische problemen. Eén toeleverancier gevestigd in oost Groningen geeft echter aan dat de electronica-sector in het Noorden ver achter loopt, met name wat betreft de scholing, maar ook wat betreft de aanwezigheid van voldoende leveranciers.

Acties van de overheid om regionale complexen te bevorderen zijn zeker gewenst volgens de meeste toeleveranciers. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door middel van de stimulans van elektronica-scholing in het Noorden. Een andere overheidsactie die wordt genoemd is het oprichten van overlegorganen ten behoeve van toeleveranciers. Hierdoor zou kunnen worden bewerkstelligd dat voor een bepaald probleem bij een uitbesteder eerst naar een Nederlandse toeleverancier wordt gezocht alvorens er een buitenlandse toeleverancier wordt ingeschakeld. Dit geldt natuurlijk vooral in het geval van concrete projecten van de overheid. Een dergelijk overlegorgaan zou een inventariserend karakter moeten hebben om de Nederlandse toeleveranciers ten voordele te dienen.

4.6.2 Produkt-marktcombinatie scheepsbouw

Initiatief tot T&U-contact

Het contact met de uitbesteder gaat volgens de respondenten in de meeste gevallen uit van de toeleveranciers. Gezien het specifieke karakter van de sector komt het dus wel regelmatig voor dat een uitbesteder op eigen initiatief contact zoekt, omdat het aanbod van toeleveranciers beperkt is. Zeker in het geval van de toeleverancier die sloopschroeven ontwikkeld en produceert. Concurrentie komt wel voor, met name uit Noorwegen, Zweden en Duitsland, dit wordt echter meestal gewonnen door de lagere loonkosten die door de sloopschroevenleverancier worden gemaakt. Daarbij speelt in dit geval mee dat de sloopschroevenleverancier een service-apparaat op mondiaal niveau in stand houdt, iets waar maar weinig andere leveranciers aan kunnen tippen. De toeleverancier heeft veelal naast de uitbesteder (sloopswerf) te maken met de reder (opdrachtgever), die alle ins en outs van het te bouwen schip zelf bepaald. Soms gaat dit zover dat de reder voor de uitbesteder bepaald welke toeleverancier hij moet nemen voor een bepaald onderdeel ten behoeve van het te bouwen schip. Bewezen betrouwbaarheid, kwaliteit, prijs en naambekendheid spelen bij het ontstaan van T&U-contacten in deze sector een grote rol.

Afhankelijkheid

Afhankelijkheid van uitbesteders wordt voorkomen door spreiding van de omzet over meerdere uitbesteders en door omzetgroei te bewerkstelligen bij kleine uitbesteders. Dit is geen gemakkelijke opgave gezien het feit dat de opdrachten veelal erg specialistisch zijn en zeker niet seriematig. In het geval van de leverancier van sloopschroeven is het wel zo dat deze zich voor de afzet enigszins afhankelijk voelt van West-Europa. Het is daarbij wel zo dat er dan mogelijkheden bestaan deze afhankelijkheid te ondervangen door grotere afzet te bewerkstelligen in de rest van de wereld. Echter de positie van de genoemde toeleverancier is dusdanig dat er eerder omgekeerde afhankelijkheid zal bestaan. In West-Europa heeft de Europese Commissie een grote invloed op de ontwikkeling van de sloopbouwbranch in de regio West-Europa, wat soms negatieve gevolgen kan hebben door ongunstige besluitvorming. Bijvoorbeeld loon- en prijsafspraken van de Europese Commissie verzwakken de concurrentiepositie van de sloopbouw in de EG, waardoor ook de sloopschroevenleverancier afzetverlies leidt.

Knelpunten

Over eventuele knelpunten met uitbesteders kan weinig gezegd worden. Alleen de uiteindelijke prijs kan een taaie onderhandeling opleveren. Kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid vormen nooit een probleem.

Afstand

Door beide toeleveranciers wordt bevestigend gereageerd op de stelling dat naarmate de afstand tot de uitbesteder groeit de kans op structurele toelevering afneemt, terwijl de kans op incidentele toelevering toeneemt. Eén toeleverancier geeft aan dat dit mede een reden is om te gaan verhuizen naar een gebied waar de meeste afnemers zijn gevestigd, namelijk Rotterdam en directe omgeving. Een andere reden voor deze verhuizing is het groeiende ruimtegebrek op de huidige lokatie. De sloopschroevenleverancier levert zelf aan uitbesteders over de hele wereld zodat eigenlijk aan die kant van de produktiekolom afstand geen rol speelt. Ten aanzien van de eigen leveranciers echter speelt afstand wel een rol. Daarbij is de mate van specialisatie erg bepalend. Schroefassen bijvoorbeeld worden gekocht in Brazilië en Tsjechoslowakije. De afstand speelt daarbij geen enkel probleem aangezien dit een zeer specialistisch produkt is dat maar op een beperkt aantal plaatsen wordt geproduceerd. Vaak gaat het ook om een ruw ontwerp wat in de eigen fabriek bijgesteld wordt naar de specificatie van de uitbesteder. Ook levert afstand geen probleem op

wat betreft overleg, kwaliteitskontrolle en leveringsbetrouwbaarheid, aangezien dit na een zorgvuldige auditing van de toeleverancier niet meer nodig is. Bij minder zeldzame produkten zoals elektronica wordt getracht dit zo dicht mogelijk bij de eigen produktievestiging in te kopen. Deze produkten veranderen zeer snel en zijn steeds weer anders met als gevolg dat er elke keer weer veelvuldig overleg nodig is ten aanzien van het ontwerp van het produkt. 'Dichtbij' betekent in deze context 'binnen Nederland'. Als het produkt dit toelaat selecteert deze toeleverancier dus zo dicht mogelijk bij huis.

Lokatie

Bovenstaande geeft al aan dat de respondenten vinden dat er wel verband bestaat tussen de regio van vestiging en de kans op contact tussen toeleverancier en uitbesteder, echter vooral in het geval van contact met subleveranciers. Dit is dan vooral een gevolg van de prioriteiten in de selectie van de toeleverancier voor zijn subleveranciers. Ironisch genoeg echter zitten juist de uitbesteders in de scheepsbouw en de scheepsbouwgebonden industrie veelal naast Rotterdam ook in perifere gebieden als Zeeland en in Noord Nederland. In het algemeen werkt het echter zo volgens de respondenten dat vestiging in een perifere regio de kans op contact met opdrachtgevers verkleint, als gevolg van zowel de letterlijke als de psychologische afstand tot potentiële uitbesteders in meer centrale gebieden.

Flexibiliteit

Flexibiliteit is een gegeven in de ordergebonden kapitaalgoederenproduktie zoals ook toelevering in de scheepsbouw beschouwd kan worden, zodat dit van oudsher al een voorwaarde was om opdrachten te krijgen. 'Just-in-time'-leveringen en 'zero defects' is alleen aan de orde als het gaat om seriematige leveringen, iets wat in de scheepsbouw zelden voorkomt, doordat het hierbij gaat om eenmalige, langdurige projecten. Ook hierin vormt de scheepsbouw een uitzondering ten opzichte van de rest van de besproken produkt-markt combinaties.

Voorraden

Voorraadvorming hangt samen met de frequentie van levering en vaak ook met het specialisme van het te leveren produkt. Beide geïnterviewde toeleveranciers leveren een totaal ander produkt. De ene levert scheepsschroeven die op maat worden gemaakt voor een bepaald type schip; dit soort produkten worden pas

aangemaakt als de order binnen is. Voorraadvorming is hierbij dus niet aan de orde. De andere toeleverancier maakt iets minder unieke producten (tankniveausystemen) en deze toeleverancier slaat zo nodig zijn voorraden in een eigen magazijn op. Hierop heeft de uitbesteder geen invloed; dit is puur eigen beleid.

Datacommunicatie

Datacommunicatie met zowel uitbesteder als subleveranciers is niet van belang aangezien het in deze branch gaat om ad hoc leveringen. Een dergelijke vorm van communicatie kan pas uit bij een hoge frequentie van leveringen.

Transporttoename door 'just-in-time'-leveringen

Een verband tussen hoge frequentie van leveringen en daardoor te verwachten transporttoename is hier niet aan de orde.

Subleveranciers

Selectiecriteria voor de eigen leveranciers kunnen als volgt worden gerangschikt:

1. betrouwbaarheid (kwaliteit en techniek), aangetoond door middel van ervaring en een goede leveranciersaudit vooraf;
2. gezonde financiële situatie;
3. leverbetrouwbaarheid;
4. prijs.

Afstand speelt in de leveranciersselectie geen belangrijke rol. Pas als aan alle genoemde criteria is voldaan en je misschien een keuzemogelijkheid hebt tussen twee leveranciers gaat de voorkeur uit naar de dichtstbijzijnde. Dit is echter een zeer hypothetisch geval. In de praktijk wordt geen serieuze afweging met betrekking tot de afstand tot de subleverancier gedaan. De toeleverancier van tankniveausystemen vindt afstand tot de uitbesteder belangrijker dan de afstand tot de subleveranciers. In de scheepsbouw zitten vaak ook veel leveranciers gevestigd in een beperkte straal om de uitbesteders heen, zie hiervoor Rotterdam en omgeving. Vandaar dat hij ook wil verhuizen naar dit gebied.

De toeleverancier van sloopschroeven geeft aan dat afstand relatief is ten opzichte van het strategisch belang, de kosten en het specialisme van het

produkt. Hij werkt dan ook deels wereldwijd en deels zoekt hij voor simpele leveringen subleveranciers 'om de hoek'.

Regionale complexen

Over regionale complexen bestaan tegengestelde meningen bij de toeleveranciers. De sloopfabrikant ziet hier een gevaar in dat de subleveranciers onderling over hun contact met dat bedrijf praten, waardoor onderling ontevredenheid kan bestaan. De overheid is wel de laatste die zich ermee moet bemoeien en verkijst al teveel geld aan onvruchtbare zaken als enquêtes en subsidies ten behoeve van bodemloze putten.

De andere toeleverancier echter ziet hierin wel een voordeel, bijvoorbeeld Rotterdam en omgeving als regionaal complex van sloopbouwactiviteiten. De overheid zou dit kunnen bevorderen in de rest van het land door spreiding van industriële activiteiten na te streven buiten de Randstad.

4.6.3 Produkt-marktcombinatie landbouwwerktuigen

Initiatief tot eerste T&U-contact

Het leggen van het eerste contact tussen uitbesteder en toeleverancier is vaak een wisselwerking tussen beide. De nadruk ligt echter op het initiatief van de toeleverancier in ongeveer 80% van de gevallen, als gevolg van directe acquisitie. De rest van de contacten komt tot stand op initiatief van de uitbesteder door middel van reacties op mailingen, beurzen etc.

Afhankelijkheid

Afhankelijkheid van grote uitbesteders wordt voorkomen door verschillende maatregelen:

- spreiding van de omzet over meerdere bedrijven. De 20/80 regel gaat hier op, wat wil zeggen dat maximaal 80% van de omzet in handen mag zijn van minimaal 20 grote uitbesteders; volgens de toeleveranciers is dit echter een automatische wet der grote getallen die juist niet wordt nagestreefd maar wordt bestreden;
- risicoverschuiving naar de eigen subleveranciers door weer eigen capaciteit en opdrachten uit te besteden;

- in stand houden van een zeer flexibel machinepark wat ten behoeve van velerlei activiteiten ingezet kan worden; dit is echter wel een kostbare aangelegenheid wat zo mogelijk wordt doorberekend in de prijs naar de uitbesteder.

Knelpunten

Een algemeen voorkomend knelpunt blijkt de aansluiting van de verschillende engineeringafdelingen te zijn; know-how van niet-specialisten bij de uitbesteder en specialisten bij de toeleverancier. Dit knelpunt doet zich vaak voor in de ontwerpfase van het produkt bij de uitbesteder. Vaak manifesteert zich dat door te late inschakeling van de toeleverancier in het ontwerp van het produkt, waardoor niet of zeer laat gebruik wordt gemaakt van het aanwezige specialisme bij de toeleverancier over het toe te leveren onderdeel. Dit kan leiden tot ongelukigheden in het ontwerp van het produkt die leiden tot moeilijkheden in het productieproces bij de toeleverancier én de uitbesteder wat voorkomen had kunnen worden door tijdige inschakeling van de toeleverancier. Vaak zijn de ontwikkelingsafdelingen bij de uitbesteders niet flexibel genoeg waardoor er een rem komt te staan op de acceptatie van nieuwe ontwikkelingen. Het technisch contact tussen engineeringafdelingen van beide partijen is dus vaak de achillespees in het gehele contact. Het vermoeden heerst dat de technici op engineeringafdelingen bij de uitbesteder geen werk uit handen willen geven uit angst voor het verlies in aanzien en het verlies in werk. Genoemde communicatiestoornissen kunnen worden voorkomen door een meer flexibele houding bij de uitbesteder en een vroege inschakeling van de toeleverancier in de ontwerpfase van een produkt.

Afstand

Over het verband tussen de afstand uitbesteder-toeleverancier en de kans op structurele dan wel incidentele toelevering bestaan tegengestelde meningen. Eén toeleverancier vindt dat hoe groter de afstand tussen beide partijen wordt, hoe kleiner de kans op structurele toelevering wordt. Dit heeft echter wel alles te maken met de aard van het toegeleverde produkt, namelijk elektronische componenten. Door deze toeleverancier wordt de aard van het produkt als reden opgevoerd voor het feit dat grote afstand tussen uitbesteder en toeleverancier een groot probleem oplevert. Uit een eigen enquête onder potentiële afnemers bleek namelijk dat de afnemer persoonlijk invloed wil hebben op eventueel wijzigingen in de componenten van een bepaald produkt. Dus snel en veelvuldig persoonlijk contact wordt als zeer belangrijk ervaren. Dit wordt problematisch bij het groeien van de afstand. Als voorbeeld hiervan kan worden

aangevoerd dat vijf leveranciers van elektronische componenten uit verschillende plaatsen in Nederland (Almelo, Hengelo, Ede, Amersfoort en Bodegraven) de in Friesland gevestigde toeleverancier hebben gevraagd om de assemblage voor de noordelijke markt, dat wil zeggen de drie noordelijke provincies, over te nemen. Dit gebeurde als gevolg van het feit dat de bedrijven hun marktaandeel dreigden te verliezen doordat ze te ver weg waren gevestigd, wat problemen gaf met snelle realisering van persoonlijk contact tussen afnemer en leverancier. De bewuste toeleverancier ging hier in drie gevallen mee akkoord omdat de produkten naadloos aansloten bij de eigen activiteiten, zodat dit geen moeilijkheden opleverde.

In de elektrotechnische toelevering is de afstand tussen toeleveranciers en uitbesteders erg belangrijk. Meestal bevindt ongeveer 60% van de afzet zich binnen een straal van 50 km rond het bedrijf. Bij deze bewuste toeleverancier is een uitzondering gemaakt voor een opdracht van een uitbesteder uit Heerlen. Dit had voornamelijk als oorzaak de uitzonderlijke grootte van de opdracht en het buitengewoon goede contact tussen beide bedrijven.

Volgens een andere toeleverancier werkt de invloed van afstand anders. Deze beweert namelijk dat bij het toenemen van de afstand de kans op zowel incidentele als structurele toelevering afneemt. Structurele toelevering over grote afstand is mogelijk mits alles van tevoren precies is in te plannen. Ten aanzien van het produkt van deze toeleverancier (hydraulische aandrijfsystemen) geldt dat men juist zoveel mogelijk binnen de regio zaken wil doen. De toeleverancier is echter gevestigd in Zuid-Limburg terwijl de bij dit onderzoek betrokken uitbesteder waaraan hij levert in Friesland is gevestigd. Deze relatie vormt dus min of meer een uitzondering op de regel. Het bedrijf vormt namelijk een onderdeel van een landelijk concern met vestigingen die regionaal georiënteerd zijn.

Lokatie

De lokatie van de toeleverancier speelt in het algemeen geen rol bij de kans op contact met uitbesteders, aldus alle drie de toeleveranciers. Wel hangt dit samen met de aard van het produkt. Hoe gespecialiseerder en unieker een produkt is, des te groter is de reikwijdte van een dergelijk produkt.

Flexibiliteit

Alle drie bedrijven zijn in aan het begin van de tachtiger jaren gestart met de invoering van 'zero-defects' en 'just-in-time'-leveringen, zodat de produktie werd afgestemd op een hoge mate van flexibiliteit in de leveringen. In alle gevallen is het zo dat de toeleveranciers onder druk van de uitbesteders zijn begonnen

met deze ontwikkelingen. De toeleverancier van hydraulische aandrijvingen beschikt sinds 1989 over een Lloyd's iso-9000 kwalificatie. Volgens zijn zeggen is deze toeleverancier nog steeds de enige gecertificeerde toeleverancier in deze markt. Dit is mede te danken aan dat het bedrijf onderdeel is van een groter geheel.

Vorraden

Zonder uitzondering worden voorraden opgeslagen bij de toeleveranciers, op het eigen terrein. Ook dit gebeurt vaak volgens aanvraag van de uitbesteders die zelf zo min mogelijk voorraden aan willen houden. De klant is in dit geval koning: er wordt gestreefd naar een win/win-situatie voor uitbesteder en toeleverancier.

Datacommunicatie

Geautomatiseerde gegevensuitwisseling (EDI) met de uitbesteders gebeurt maar bij één toeleverancier, namelijk de toeleverancier van hydraulische aandrijvingen. Tegelijkertijd is een plan in ontwikkeling om hetzelfde in gang te zetten bij belangrijke toeleveranciers, hetgeen naar verwachting in 1994/1995 operationeel zal zijn. EDI staat voor Electronic Data Interchange, een geautomatiseerd data-uitwisselingsnetwerk. Problemen die zich hierbij voordoen zijn echter ten eerste systeemharmonisatie en ten tweede beveiliging van gegevens.

Transporttoename door 'just-in-time'-leveringen

Gemeenschappelijk ideeën bestaan er over een fikse transporttoename als gevolg van een hogere frequentie in levering. Een probleem hierbij is echter wie er opdraait voor de extra kosten die daarmee gemoeid zijn, de uitbesteder, de toeleverancier of de subleverancier.

Subleveranciers

Alleen de toeleverancier van elektrotechnische producten geeft aan zelf ook leveranciers te hebben, namelijk 120 stuks, verspreid over Nederland. Ongeveer 95% daarvan bevindt zich buiten Friesland (de eigen vestigingsprovincie) in West- of Midden-Nederland of in Duitsland (60% van de inkoopomzet). Ten aanzien van deze subleveranciers is afstand totaal niet van belang. Tevens zijn in Friesland weinig tot geen subleveranciers aanwezig waarvan gebruik kan

worden gemaakt.

Regionale complexen

Over regionale complexen van toeleveranciers en uitbesteders bestaan verschillende meningen. Een voordeel ervan zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat gelijksoortige toeleveranciers centrale opslagplaatsen kunnen oprichten ten behoeve van de opslag van 'spare parts'. Als voorbeeld wordt aangedragen de zuivel en suikerindustrie in de drie noordelijke provincies. Ook zou een regionaal complex voor toeleveranciers gunstig kunnen werken voor de prijsvorming. Een nadeel zou kunnen worden gevormd door het feit dat een dergelijk regionale betrokkenheid verstarrend zou kunnen werken ten aanzien van de oriëntatie van de bedrijven op de ontwikkelingen en mogelijkheden buiten de eigen regio. Overheidsacties ten gunste van de ontwikkeling van regionale complexen zou kunnen zijn de stimulering van grote bedrijven naar het Noorden van het land te gaan om een basis te vormen voor een eventueel regionaal T&U-complex. Nu is er nog teveel kleine industrie in dit gebied terwijl de grote industrie met dito toeleveringsbehoefte afwezig is. De toeleverancier van hydraulische aandrijvingen is al onderdeel van een dergelijk regionaal complex in Limburg, mede als gevolg van haar eigen strategie.

4.6.4 Produkt-marktcombinatie cv-regelapparatuur

Initiatief tot eerste T&U-contact

De initiatieven tot contact met uitbesteders in het geval van nieuwe projecten ligt ook hier voor 90-95% bij de toeleveranciers. Slechts in één geval is dit eigenlijk andersom. Dit komt omdat deze toeleverancier -in het noorden gevestigd- een uitzonderingspositie inneemt wat betreft het produkt (wikkelen van spoelen en transformatoren). Het bedrijf is door de jaren heen gegroeid door mond op mond reclame en heeft wat betreft produkt en werkwijze nog geen concurrentie te duchten in de regio. De werkzaamheden van de toeleverancier zijn mede door de inbreng van de in dit onderzoek belichte producent van cv-regelapparatuur zodanig verfijnd en gespecialiseerd dat het bedrijf, zeker in de regio, een goede naam heeft opgebouwd, waardoor het bedrijf niet aan acquisitie hoeft te doen. Bij een van de andere toeleveranciers die zelf het leeuwedeel van de contacten moet initiëren wordt in de toekomst een verandering verwacht in deze situatie. Hiervoor zijn twee redenen aan te wijzen. Ten eerste het groeiende kwaliteitsdenken bij de uitbesteders én toeleveranciers en ten tweede de trend van het terugbrengen van het aantal toeleveranciers bij de

uitbesteders tot een klein aantal gecertificeerde toeleveranciers. Deze ontwikkelingen brengen met zich mee dat de overgebleven toeleveranciers een sterkere onderhandelingspositie zullen krijgen ten opzichte van de uitbesteders waardoor de afhankelijkheid van uitbesteders ten aanzien van die toeleveranciers zal toenemen. Deze situatie brengt met zich mee dat uit de beperktere keuze van toeleveranciers uitbesteders vaker bij dezelfde zullen aankomen, ditmaal meer en meer op eigen initiatief. De toeleverancier in kwestie vindt dit een goede ontwikkeling aangezien wordt verwacht dat hij zelf tot de overlevenden van de genoemde trend zal behoren.

Afhankelijkheid

Om de afhankelijkheid van uitbesteders tegen te gaan, worden door de toeleveranciers uit dit netwerk verschillende maatregelen genomen, namelijk:

- zo breed mogelijk producten- en uitbestederspakket verzorgen, waardoor de toeleveringsomzet verspreid is over zoveel mogelijk sectoren van de Nederlandse industrie: hierdoor wordt een risicospreiding wat betreft de omzet bereikt, zodat wezenlijke afhankelijkheid van uitbesteders zoveel mogelijk wordt vermeden; deze situatie wordt niet zozeer nagestreefd, maar is meer een gegeven waar het bedrijf mee te maken heeft, gezien het produkt wat het op de markt brengt, namelijk pakkingen, een produkt wat in velerlei soorten en toepassingen in de industrie wordt gebruikt;
- binnen de toeleveringsomzet wordt de 20\80-regel toegepast: maximaal tachtig procent van de omzet in handen van minimaal 20 uitbesteders; dit voorkomt dat één of meerdere uitbesteders een te groot stempel drukken op de omzet van de toeleverancier;
- afspraken maken met uitbesteders: als bijvoorbeeld door de toeleverancier voor een bepaalde uitbesteder gerichte investeringen worden gedaan, dan worden vooraf afspraken gemaakt met de uitbesteder ten aanzien van het minimum aantal orders per tijdseenheid om de continuïteit te waarborgen.

Knelpunten

Als voornaamste knelpunt wordt aangeduid het contact met mensen van de afdeling engineering en ontwikkeling van de uitbesteders. De toeleverancier is afhankelijk van de uitbesteder met betrekking tot een vroege inschakeling in de ontwikkelingsfase van het produkt. Daarnaast blijkt nog maar al te vaak dat deze mensen vaak mooie ideeën met de mond beleiden, maar in de praktijk blijft het echter bij te ingewikkelde constructies omdat deze afdelingen nog teveel 'op een eiland' functioneren. Op papier worden dan wel termen als 'early

supplier involvement', 'co-design' en 'co-development' gebezigd, in de praktijk echter komt hiervan maar weinig terecht. Vroege inschakeling van de toeleverancier verloopt nog steeds erg stroef. Als tweede knelpunt wordt genoemd dat inkopers van uitbesteders nog steeds prijsjagers zijn. De prijs van de toeleverancier wordt al snel te hoog gevonden, ongeacht de kwaliteit die er tegenover staat. Bij bestaande produkten die al zijn opgenomen in het programma van de uitbesteder functioneren inkopers nog steeds als budget-inkopers, een houding die ontstaat onder druk van hogerhand om de inkoopkosten elk jaar weer te drukken. Bij nieuw toe te leveren produkten vormt de inkoper nog geen obstakel aangezien dit nog niet onder zijn verantwoordelijkheid valt. Door de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsverbetering en snelheid en betrouwbaarheid van leveringen is deze situatie nogal veranderd, aangezien de inkoper van de uitbesteder onder invloed is komen te staan van andere actoren met toegenomen belang, zoals de kwaliteitsmanager van de uitbesteder, de expediteur en ook de ontwikkelingsafdeling van de uitbesteder. Deze drie actoren vormen met de toeleverancier en de afdeling inkoop een vijfhoek van actoren die de beoordeling van de toeleverancier beïnvloeden en die dus de invloed van de inkoper verkleinen.

Afstand

De fysieke afstand tussen toeleverancier en uitbesteder speelt een rol in relatie tot het soort produkt wat wordt toegeleverd. Het gaat daarbij dan voornamelijk om het gewicht, de omvang, de kosten en de waarde van het produkt. Hoe hoger het aandeel van genoemde aspecten in het produkt, hoe groter de druk zal zijn op de afstand tussen toeleverancier en uitbesteder. Daarnaast speelt de frequentie van de leveringen een rol. Bij een hoge frequentie wordt de afstand belangrijker dan bij een lage leveringsfrequentie. In het Zuiden van het land zie je als gevolg daarvan een concentratie van toeleveranciers om een aantal grote uitbesteders heen, zoals DAF, Rank Xerox en Philips. Bij toeleveranties van pakkingen echter speelt dit aspect totaal geen rol. De markt van deze toeleverancier strekt zich dan ook uit in de hele Benelux en een deel van Duitsland (Ruhrgebied). Daarbuiten wordt de afstand te groot om aan de eisen van leveringsbetrouwbaarheid te voldoen, terwijl tegelijkertijd buiten dit gebied de concurrentie ter plekke toeneemt. De Belgische markt is voor dit produkt erg moeilijk door de ondervonden anti-Nederlandse mentaliteit aldaar. De rol van afstand is dus branche-afhankelijk en specialisme-afhankelijk. Als de toeleverancier monopolist is heeft afstand geen enkele invloed op de relatie toeleverancier-uitbesteder. Als er meerdere aanbieders tegelijk met een identiek produkt op de markt opereren dan gaat het verhaal wel op. De invloed van afstand is dus afhankelijk van de mate waarin de toeleverancier is gespecialiseerd in een bepaald produkt of bewerking (uniekheid van het produkt) en de markt waarop de toeleverancier opereert. De toeleverancier van spoelen en

transformatoren geeft aan dat zijn belangrijkste uitbesteder inderdaad ook dichtbij is gevestigd, wat een doorslaggevende reden is voor het belang van deze relatie, zowel voor de uitbesteder als de toeleverancier, naast redenen als goed persoonlijk contact en groot onderling vertrouwen. De belangrijke rol van afstand in het T&U-contact kan bewust worden doorbroken door de uitbesteder om strategische redenen. Als de uitbesteder voor toelevering van een strategisch produkt niet te afhankelijk wil zijn van één toeleverancier dan kan om redenen van risicospreiding gekozen worden voor een toeleverancier op grote(re) afstand om de druk op de beschikbaarheid van het goed van de ketel te halen. De levering wordt dan bewust gespreid, zodat beide toeleveranciers op verschillende gebieden tegen elkaar kunnen worden uitgespeeld.

Lokatie

Het verband tussen plaats van vestiging van de toeleverancier en de kans op contact met uitbesteders staat onder invloed van de mate van specialisatie van het toegeleverde produkt. Hoe specialistischer het produkt, hoe minder de lokatie van de toeleverancier er toe doet. Zodra de toeleverancier meer concurrentie ondervindt in de markt neemt de invloed van afstand tot de uitbesteder toe. In het geval van de spoelen- en transformatorenleverancier uit het noorden gaat het in eerste oogopslag om een afgelegen vestiging wat voor problemen zou moeten zorgen voor de afzet van de produkten. Dit is echter niet zo, aangezien dit de enige toeleverancier is op dit gebied in het Noorden, waardoor het bedrijf zich met een voornamelijk regionale afzet prima in leven kan houden. De gegroeide afzet van het bedrijf dat haar werkzaamheden slechts tot het Noorden beperkt is sterk te danken aan het feit dat het bedrijf strategisch (centraal) is gevestigd tussen haar belangrijkste afnemers in het noorden.

Flexibiliteit

Alle ondervraagde toeleveranciers uit de pmc cv-regelapparatuur leveren volgens de modernste flexibiliteits-condities. In het algemeen is bij de toeleveranciers sinds de begin tachtiger jaren uit eigen beweging het besef gegroeid dat men mee moest gaan met het nieuwe kwaliteitsdenken. Zodra de voordelen hiervan voor het eigen bedrijf werden onderkend is deze houding geïntroduceerd en verder geperfectioneerd. Hieruit voortvloeiend zijn de 'just-in-time'-gedachte, de 'zero-defects'-gedachte en de 'ship-to-line'-gedachte, waarmee wordt bedoeld levering aan het begin van de produktielijn van de afnemer. Bij de toeleverancier van pakkingen bijvoorbeeld worden tegenwoordig bij het bedrijf alle gereede produkten opgeslagen, terwijl de grondstoffen naar behoefte worden aangevuld. Vijf jaar geleden was dit nog andersom. Er vindt dus

langzamerhand een afwenteling plaats van de kosten van grondstoffen en opslag naar beneden in de produktiekolom. Naast het eigen besef aan de trend van het kwaliteitsdenken mee te doen werd deze nieuwe problematiek echter ook geïntroduceerd doordat in eerste instantie de uitbesteder bepaalde kosten en problemen verlegde richting de toeleverancier. Doordat de toeleveranciers hierop adequaat hebben ingespeeld is de eenzijdige afhankelijkheid van de toeleverancier in de T&U-relatie omgezet in een meer tweezijdige afhankelijkheid tussen toeleverancier en uitbesteder. Deze situatie heeft voor beide partijen uiteindelijk voordeel opgeleverd.

De invloed van de uitbesteder heeft dus wel degelijk invloed gehad op de houding van de toeleverancier in deze. Met name bij de toeleverancier van spoelen is deze invloed wel erg pregnant, in het geval van de relatie met de bijbehorende producent van cv-regelapparatuur. In dit geval werd het productieproces in opdracht van de uitbesteder aangepast als voorwaarde voor het verkrijgen van opdrachten. Daardoor is met gerichte hulp van de uitbesteder (ook financiële hulp) eerst een zogenoemde 'Q is key'-programma ontwikkeld: kwaliteit is de sleutel voor goede toeleveranciers (ingangskontrolle, proceskontrolle etc.). Deze actie van de uitbesteder geeft wel aan dat het hier een uiterst strategische toeleverancier betreft.

Ondanks deze veelal positieve invloed van de uitbesteders levert de nieuwe situatie nog wel problemen op, aangezien de verlangens van de uitbesteder niet altijd even realistisch zijn. Men verlangt een hoge mate van flexibiliteit van de toeleverancier, terwijl men er zelf niet altijd op is voorbereid. Met andere woorden de eisen van de uitbesteders kunnen nog wel eens vooruitlopen op de ontwikkelingen in de organisatie in het eigen bedrijf. Dit ligt onder andere aan het feit dat het onderling contact tussen toeleverancier, afroeper en expediteur moet worden verbeterd. Daarbij komt, dat per bedrijf de meetmethoden ten aanzien van 'zero-defects' en 'just-in-time' erg verschillen. Tussen de uitbesteders onderling is hierin geen enkele stroomlijn te vinden. Dit betekent dat de beoordeling van 'just-in-time'-leveringen en andere maatstaven van produktie en leveringen per bedrijf erg verschillen, terwijl de terugkoppeling van eventuele problemen van de uitbesteder naar de toeleverancier nogal eens mankeert. Hierin komt maar zeer moeizaam enige verbetering.

Vorraden

De voorraden worden in alle gevallen bij de toeleverancier opgeslagen en betaald. Hieraan zijn vaak wel wat additionele kenmerken verbonden. De voorraadhouding is bijvoorbeeld vaak gekoppeld aan een maximum duur van bijvoorbeeld drie maanden. Als tegenprestatie maakt de uitbesteder zijn behoeften ook voor drie maanden in het vooruit bekend. Dit betekent een prijsvoordeel voor de uitbesteder en een flexibiliteitsvoordeel voor de toeleverancier. Tevens is voor de uitbesteder mogelijke leveringsuitval zo ondervangen.

Datacommunicatie

Men is zich ervan bewust dat datacommunicatie tussen toeleverancier en uitbesteder een 'hot item' is de afgelopen jaren. Twee van de drie toeleveranciers zijn momenteel bezig met de voorbereiding van de start ervan met een uitbesteder. In het ene geval gaat het om een proefproject met Philips ten behoeve van de toepassing van Electronic Data Interchange (EDI). EDI kan dan experimenteel worden toegepast bij communicatie in het kader van opdrachten, afroepschema's, verzendingsadministratie, facturering en betaling. In het andere geval start de toeleverancier in de zomer van 1992 een EDI-project gesubsidieerd door EZ. Dit gebeurt in samenwerking met DAF. De toeleverancier staat op een lijst van 40 bedrijven die voor dit experiment bij DAF in aanmerking komen. De toepassing zal liggen in het feit dat afroepschema's van de uitbesteder naar de toeleverancier worden gestuurd, waarna de paklijsten van de toeleverancier richting uitbesteder worden gezonden. Vervolgens worden controle-uitkomsten en de facturering weer naar de toeleverancier teruggestuurd. Het geheel zal min of meer automatisch gebeuren. Door beide toeleveranciers wordt verwacht dat EDI een grote vlucht zal gaan nemen in de toekomst in de industrie. De snelheid van invoer zal echter afhangen van de mate van uniformiteit van de verschillende naast elkaar bestaande computerprogramma's op dit gebied.

Transporttoename door 'just-in-time'-leveringen

Naar verwachting van de toeleveranciers zal de toegenomen flexibiliteit inderdaad een hogere frequentie van het goederentransport tot gevolg hebben. Als bijvoorbeeld nu artikelen op maandelijkse afroep worden geleverd, dan kan dat over een jaar wel wekelijks gebeuren. Dit heeft tot gevolg dat er vier maal zoveel ritten zullen worden uitgevoerd voor dezelfde hoeveelheid goederen.

Subleveranciers

Twee van de drie toeleveranciers maakt zelf gebruik van subleveranciers. De belangrijkste selectiecriteria ten aanzien van de eigen toeleveranciers zijn:

1. kwaliteit van het produkt;
2. prijs;
3. leveringsbetrouwbaarheid.

De afstand tot de toeleveranciers is geen bewust selectie criterium, alhoewel het wel onbewust een rol speelt (hoe dichterbij, hoe liever).

Regionale complexen

Over regionale complexen wordt om verschillende redenen eensgezind gedacht: onzin. De ene toeleverancier merkt daarbij op dat dit ligt aan de aard van het produkt dat hij toelevert, namelijk een geringe waarde en omvang, waardoor de transportkosten 'peanuts' zijn in verhouding tot het gehele kostenplaatje. Het contact met uitbesteder wordt wel als erg belangrijk ervaren, maar een eventuele grote afstand wordt ondervangen door een tussenpersoon in te schakelen. Een tweede toeleverancier merkt op dat een regionaal complex alleen maar nadelig kan zijn voor de toeleveranciers. Er heerst dan namelijk het gevaar van het Toyotisme, waarmee bedoeld wordt op de eis die Toyota stelt aan zijn toeleveranciers om zich binnen een straal van 50-100 km rond het bedrijf te vestigen. Vervolgens worden deze bedrijven dan zo afhankelijk gemaakt van het eigen bedrijf dat de uitbesteder in een positie terecht komt dat hij onmogelijke eisen aan de toeleverancier kan stellen, omdat de toeleverancier hiertegen geen verweer meer heeft. De toeleverancier wordt vervolgens dermate uitgezogen zodat hij uiteindelijk failliet gaat. Toyota gaat dan weer op zoek naar een vervangende leverancier en zo begint het weer van voren af aan.

4.6.5 Produkt-marktcombinatie telecommunicatie-apparatuur

Initiatief tot 1e T&U-contact

Bij twee van de drie ondervraagde toeleverancier gaat het leggen van het eerste contact met uitbesteders altijd uit van de toeleveranciers. Ze plegen hiervoor acquisitie door middel van beursbezoek, mailings, etc. Bij één toeleverancier echter gaat het initiatief tot contact altijd uit van de uitbesteder. Dat komt omdat deze toeleverancier in Nederland marktleider is met zijn produkt, namelijk kabels in alle soorten en maten. Daarnaast speelt het specialisme van het produkt daarbij een grote rol.

Afhankelijkheid

Afhankelijkheid van één of meerdere grote uitbesteders wordt ondervangen door de omzet per klant te beperken tot maximaal 10%. Dreigt dit meer te worden dan worden gedegen afspraken gemaakt met de uitbesteder om het risico voor de toeleverancier af te dekken. Daarnaast wordt afhankelijkheid ingeperkt door de omzet zoveel mogelijk te spreiden over meerdere uitbesteders. Bij de toeleverancier van kabels is afhankelijkheid in het geheel niet aan

de orde, eerder andersom gezien het bovenstaande. Daarnaast is het bedrijf zo groot dat het voldoende afnemers en capaciteit heeft om niet afhankelijk te hoeven zijn.

Knelpunten

Een belangrijk zeer branch-specifiek knelpunt dat wordt genoemd is de recentelijk veranderde produktaansprakelijkheid in het Burgerlijk Wetboek. Dit houdt in dat sinds kort de verantwoordelijkheid voor de veiligheid van een produkt ligt bij de maker ervan. Het gevolg daarvan is dat uitbesteders zeer stringente normen en koopvoorwaarden hanteren om zich in te dekken bij eventuele schadeclaims. Zo wordt het risico bij de toeleveranciers gelegd, wat weer extra inspanningen en problemen voor de toeleveranciers betekent. Als tweede knelpunt wordt genoemd dat uitbesteders steeds minder geld in voorraden en investeringen steken, wat ook weer een extra druk betekent op de planning van de toeleverancier. Ook de geringe loyaliteit van uitbesteders ten aanzien van toeleveranciers wordt als knelpunt ervaren. Dit is een gevolg van de toenemende standaardisatie van produkten in de elektronicabranche waarmee het specialisme als onderscheid in de markt verdwijnt en waardoor de onderlinge prijsconcurrentie tussen toeleveranciers toeneemt. De uitbesteder wordt als gevolg daarvan steeds meer een prijsjager en zal om een geringe extra marge op de inkoop al veranderen van toeleverancier.

Als laatste wordt veelal als knelpunt ervaren in de communicatie met uitbesteders. De instelling van uitbesteders is vaak commercieel, terwijl juist in eerste aanleg de technische kant van het contact erg belangrijk is.

Afstand

De relatie tussen een toename van de afstand en een daarmee afnemende kans op structurele toeleveringscontacten is slechts in één geval aan te geven namelijk in het geval van de kabeltoeleverancier. Dit geldt zeker in het geval van leveringen buiten een straal van 150 á 200 kilometer ten opzichte van daarbinnen. In de eigen, Nederlandse markt heeft het bedrijf minder te duchten van concurrentie dan in het buitenland, terwijl daarnaast natuurlijk de naam bekendheid in eigen land groter is. Deze situatie is buiten de genoemde straal, in dit geval het buitenland, niet te verwezenlijken. In het buitenland heeft het bedrijf ook te maken met een andere regelgeving op het gebied van toepassingseisen en veiligheidsnormen voor de eigen produkten, wat vaak een belemmering voor de afzet betekent. Daarnaast spelen bij dit bedrijf de transportkosten een grote rol. Dat komt door het feit dat de kabels op grote rollen gewikkeld worden die moeilijk hanteerbaar en vervoerbaar zijn, terwijl ze ook

erg veel gewicht hebben. Bij het toenemen van de afstand kan toelevering door sterk stijgende transportkosten dus steeds minder uit.

In het algemeen wordt de invloed van afstand gekoppeld aan de waarde van het produkt en het specialisme dat het met zich meebrengt. Hoe duurder en specialistischer het produkt, hoe minder de afstand ertoe doet.

Lokatie

Geen enkele toeleverancier ziet een relatie tussen de vestigingsplaats van de toeleverancier en de kans op contact met uitbesteders, althans binnen Nederland. Deze mening geldt alleen met betrekking tot het eigen produkt dat twee van de drie bedrijven voortbrengen, respectievelijk kabels en connectoren, waardoor deze toeleveranciers een unieke plaats innemen op de markt. Buiten Nederland gaan bij de produktie van kabels de transportkosten een grote rol spelen, zodat de klandizie afneemt naarmate de afstand toeneemt. Over de invloed van afstand in het algemeen wordt door de bedrijven geen uitspraak gedaan.

Flexibiliteit

Zonder uitzondering streven de ondervraagde toeleveranciers een hoge mate van flexibiliteit na in de vorm van just-in-time en zero defects in de leveringen (service to shelf). Door goede afspraken met klanten en een vertrouwensrelatie op te bouwen is het mogelijk bij seriematige leveringen alleen steekproefsgewijs de produkten bij de toeleverancier te controleren op fouten terwijl verder overleg niet meer nodig is. Dit levert voor beide partijen een grote tijd- en kostenbesparing op. Eén toeleverancier heeft bijvoorbeeld een gecomputeriseerd 'materials requirement planning system' ingevoerd waardoor zeer snel en voor 95% gegarandeerd foutloos geleverd kan worden. Dit heeft er toe geleid dat er op aanvraag nog dezelfde dag geleverd kan worden. Alle toeleveranciers zijn ook gekwalificeerd volgens de ISO-9000 normen. Deze ontwikkelingen hebben zich in het begin van de tachtiger jaren ingezet, zodat dit er toe heeft geleid dat, mede onder druk van uitbesteders de toeleveranciers zelf ook het kwaliteitsdenken zijn gaan toepassen in het eigen bedrijf.

Voorraden

De voorraden worden onveranderlijk bij de toeleveranciers opgeslagen, al of niet onder druk van de uitbesteder. Voor de toeleveranciers zelf kan snelle levering uit eigen voorraad een belangrijk marketing-instrument vormen naar

nieuwe klanten toe. Bij uitzonderlijke gevallen wordt wel eens met een klant een contract gesloten over een behandeling 'op maat'. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat wegens omstandigheden de voorraden wel eens langer dan gewoonlijk bij de toeleverancier worden opgeslagen.

Datacommunicatie

Datacommunicatie (EDI) met uitbesteder is als het nog niet in werking is wel in voorbereiding bij de toeleveranciers. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld dat via bedrijfsartikelcodes kan worden besteld door de klant uit geautomatiseerde voorraden, met geautomatiseerde facturering. Dit betekent voor beide partijen een geweldige binding, waardoor er van te voren lang en uitgebreid moet worden nagedacht en overlegd. Daarnaast moet er een goede afstemming komen van de hardware tussen klant en toeleverancier. Dit alles kan veel tijd en moeite en dus geld kosten. Omdat het een forse investering vergt om iets dergelijks op poten te zetten zal EDI vermoedelijk onbereikbaar worden voor al te kleine toeleveranciers voor wie een dergelijke investering waarschijnlijk boven het hoofd zal groeien. EDI zal echter volgens de respondenten een 'must' worden voor iedere serieuze toeleverancier in de toekomst. Het kan de huidige papierwinkel ten aanzien van orderuitwisseling, facturering en logistiek vervangen.

Transporttoename door 'just-in-time'-leveringen

De relatie tussen 'just-in-time' en een toename van het goederentransport wordt wel degelijk door de toeleveranciers onderkend. De frequenties van de leveringen zal als gevolg van flexibele organisatie van de produktie gaan toenemen. In de toekomst wordt in sommige gevallen zelfs leveringen op dagbasis verwacht, ten aanzien van sommige uitbesteders.

Subleveranciers

Twee van de drie toeleveranciers hebben zelf een aantal subleveranciers. De selectiecriteria die hiervoor worden gehanteerd zijn achtereenvolgens:

1. kwaliteit;
2. prijs;
3. levertijd en leveringsbetrouwbaarheid;
4. lokatie(!), het liefst dichtbij.

Voor de toeleverancier van connectoren, gevestigd te Brabant, geldt dat de meeste toeleveranciers zich ook in dezelfde provincie bevinden (bijvoorbeeld 60 van de 100 gereedschapmakerijen waar gebruik van wordt gemaakt). De reden hiervoor is de snelle bereikbaarheid en de veelvuldige intensieve contacten die nodig zijn. Een aantal bijzondere inkopen wordt verder weg gehaald, bijvoorbeeld de inkoop van goud en messing dat verwerkt wordt in connectoren komt uit Amsterdam. Afstand is hierbij echter ook een relatief begrip, dat wil zeggen dat een bepaalde mate van prijsverschil de reden kan zijn waarom niet van een plaatselijke of regionale toeleverancier gebruik wordt gemaakt maar van een andere verder weg gelegen toeleverancier. Aangegeven wordt dat in het algemeen een prijsverschil van rond de 2% gemiddeld nog net geen reden is om naar een andere toeleverancier over te stappen, 5% prijsverschil is een twijfelgeval, terwijl 10% prijsverschil zeker een reden is om een toeleverancier over grote afstand te verkiezen boven één die 'om de hoek' is gelegen. Kwaliteit staat echter op de eerste plaats. Het ligt dan aan het soort produkt welke prijs men hiervoor betalen wil. In ieder geval is de afstand tot de subleveranciers belangrijker dan de afstand tot de uitbesteders. Door de kabellieferancier wordt opgemerkt dat de volgorde van belangrijkheid van de genoemde selectiecriteria helemaal afhangt van het soort produkt waar het om gaat. Bij inkoop van bulkgoederen (koper) speelt bijvoorbeeld prijs de belangrijkste rol, terwijl bij kleinschalige hoogtechnische leveringen de prijs praktisch niet ter zake doet maar kwaliteit juist weer wel. Bij deze toeleverancier speelt afstand echter in alle gevallen geen enkele rol van betekenis.

Regionale complexen

Over regionale complexen van toeleveranciers en uitbesteders wordt door de toeleveranciers weinig nagedacht. Bij navraag wordt er in het algemeen ook geen waarde aan gehecht. Slechts één toeleverancier weet een voordeel van een dergelijk complex te noemen, namelijk dat de geringe fysieke afstand tussen toeleverancier en uitbesteder snel en veelvuldig overleg relatief gemakkelijk maakt. Een nadeel kan zijn de mogelijkheid tot het groeien van een afhankelijkheidsrelatie met een grote uitbesteder (Toyotisme).

4.7 Conclusies

De uitbesteders

Uitbesteding, toelevering en ondernemingsstrategie

Bij elk van de vijf uitbesteders is de oriëntatie op kernactiviteiten en uitbesteding van randactiviteiten een centraal onderdeel van de ondernemingsstrategie. Gemiddeld beslaat de inkoopwaarde zo'n 50% of meer van de waarde van het eindprodukt. De kernactiviteiten van de ondernemingen beperken zich voor alle ondernemingen tot activiteiten die te maken hebben met de specifieke know-how van het eigen produkt. Daarmee trachten ze zich een unieke positie op de markt te veroveren. Voor de scheepswerf geldt echter dat door de toenemende moeite die men zich moet getroosten om geschikte toeleveranciers te vinden, het bedrijf een aantal eerder afgestoten activiteiten weer wil internaliseren. Dit is enigszins in tegenspraak met de algemene trend van zoveel mogelijk uitbesteden. Daarnaast geldt echter ook voor iedere onderneming dat altijd een zekere mate van eigen productiecapaciteit binnenshuis wordt gehouden om niet de zo belangrijke voeling met aanwezige trends in wensen, eisen en mogelijkheden in de markt te verliezen. Gegeven de genoemde broodnodige eigen capaciteit wordt de make or buy beslissing gedomineerd door twee centrale overwegingen, namelijk ten eerste de afweging of het strategisch gezien zinvol is voor de eigen onderneming om de activiteit blijvend te internaliseren, en ten tweede de baten afweging.

Ruimtelijke gevolgen: toeleveranciers en afstand

Als de overweging bij de uitbesteder ten faveure van uitbesteding is uitgevallen, dan zijn kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid en prijs de voornaamste selectiecriteria waarop toeleveranciers worden beoordeeld. Bij structurele toeleveranciers wordt naast de genoemde criteria de mate van synergie en flexibiliteit in ontwerp en productie als belangrijk selectie criterium genoemd. Dit hangt samen met het feit dat in toenemende mate gestreefd wordt naar duurzame relaties met uitbesteders in de vorm van co-makership. Afstand tot de toeleverancier wordt slechts in enkele gevallen als belangrijk ervaren. Ten eerste wordt het van belang geacht in het geval van incidentele uitbesteding van componenten en bewerkingen van geringe financiële waarde onder grote tijdsdruk. In dit soort gevallen moeten de toeleveranciers het liefst 'om de hoek' zitten. Ten tweede gaat afstand een rol spelen in het geval van volumineuze leveringen met een

relatief geringe waarde. Voor dit soort leveringen wordt geëist dat de toeleverancier op een afstand van hooguit enkele uren rijden gevestigd is. Dit zijn tevens toeleveringen waarbij afstandseisen ook kunnen worden gesteld, aangezien dit soort toeleveranciers gespreid door het land voorkomen. Anders wordt het in het geval van toeleveranties met een hoge mate van specialisme, waarbij de toe te leveren componenten voor de uitbesteder ook een hoge strategische en financiële waarde vertegenwoordigen in het eindproduct. Voor dit soort leveringen is de uitbesteder afhankelijk van het beperkte aanbod in de toeleveringsmarkt en zal hij niet zelden over de grens moeten zoeken naar een oplossing. De grotere afstand tot de toeleverancier leidt in dat geval echter vrijwel nooit tot problemen, zodat de druk ook niet aanwezig is toeleveranciers op korte afstand te zoeken. Er is dan in dit geval ook geen sprake van een concentrerend effect in het ruimtelijk patroon van toeleveranciers rond de uitbesteder.

Datacommunicatie

Geautomatiseerde data-uitwisseling tussen bedrijven kan leiden tot een forse kostenbesparing en een verhoogde efficiëntie voor beide partijen. Het vervangt namelijk de berg papierwerk die vastzit aan de afhandeling van onderlinge leveringen. Het zou tevens kunnen leiden tot een dé-concentrerend effect ten aanzien van de spreiding van toeleveranciers, aangezien deze vorm van communicatie tussen bedrijven de nadelen van afstand gedeeltelijk op zou heffen.

Duidelijk is echter, dat geautomatiseerde uitwisseling van gegevens tussen uitbesteders en toeleveranciers nog lang niet van de grond is gekomen. Afgezien van enkele pilot-projecten die soms met behulp van subsidie van de grond komen zijn op dit gebied nog geen substantiële ontwikkelingen te bespeuren. Redenen die daarbij meespelen zijn ten eerste het feit dat nog niet iedereen van de voordelen ervan is overtuigd. Volgens velen wegen de investeringskosten die er voor nodig zijn niet op tegen de baten die het zou opleveren. Ten tweede is het zo dat operationalisering van automatische data-uitwisseling synchronisatie van computersystemen van de betrokken partijen vergt wat een langdurig proces is. Ten derde kan worden opgemerkt dat voor veel bedrijven - vooral kleine toeleveranciers- operationalisering een kostbare aangelegenheid is die meer geld kost dan ze kunnen dragen. Tot nu toe schijnt de bestaande situatie nog geen dringende argumenten voort te brengen om vaart te zetten achter deze vorm van gegevensuitwisseling tussen uitbesteder en toeleverancier. De verwachting is dat automatische datacommunicatie in de toekomst desondanks wel een 'must' wordt om überhaupt bij te blijven in de industrie. Vooral als gevolg van het feit dat niet ieder bedrijf financieel in staat zal zijn een dergelijk systeem op poten te zetten zal deze ontwikkeling als een katalysator

gaan werken in de Nederlandse industrie. Dit zal weer tot gevolg hebben dat er een tweede schifting plaats vindt binnen de industriële toeleveringsindustrie: alleen de meest succesvolle en meest draagkrachtige toeleveranciers zullen boven blijven drijven. Deze schifting sluit aan op de trend van veel uitbesteders om het aantal toeleveranciers te beperken om redenen van efficiëntie. Deze trend heeft al een eerste schiftingsproces in gang gezet.

Regionale complexen

Een regionaal complex van toeleveranciers en uitbesteders zou in theorie voordelen kunnen bieden voor beide partijen. De nabije vestiging ten opzichte van elkaar zou een garantie betekenen voor opdrachten voor toeleveranciers terwijl uitbesteders voor opdrachten dicht bij huis kunnen blijven en makkelijk en snel contact kunnen zoeken met toeleveranciers. In de praktijk echter worden genoemde voordelen maar zeer ten dele door de betrokkenen ingezien. Sterker nog, vaak wordt een dergelijke situatie als nadelig ervaren door met name uitbesteders. De reden hiervoor is dat men vreest tot elkaar veroordeeld te zijn, terwijl de kans bestaat dat er door toeleveranciers onderlinge (prijs-)afspraken worden gemaakt die nadelig kunnen uitpakken voor de uitbesteders. Redenen om naar een dergelijk complex van bedrijven te streven zijn voor uitbesteders meestal afwezig. Het afstandsvoordeel dat er in theorie mee bereikt zou worden blijkt namelijk in de praktijk geen substantieel nadeel te vormen. In tegendeel, vaak blijken toeleveringscontacten over de langere afstand en zeker met het buitenland beter te werken dan over kortere afstand, aangezien uit voorzorg dergelijke lange-afstandscontacten beter en efficiënter worden voorbereid en uitgewerkt. Bij toelevering over korte afstand wordt dat vaak op z'n beloop gelaten, want men "zit toch zo dicht bij elkaar". Afgezien van de hierboven geschetste praktijksituatie wordt het ook ondoenlijk geacht überhaupt naar de vorming van een regionaal complex te streven als men dat al zou willen; er zijn zoveel factoren waarop geen grip te krijgen is dat het een ijdel streven zou blijken. Ook de overheid wordt in deze geen kansrijke rol toegedicht. In deel II zal op dit onderwerp uitgebreider worden teruggekomen, zowel vanuit theoretisch als vanuit empirisch oogpunt.

Toekomstige ontwikkelingen

Voor de toekomst wordt door de uitbesteders een versterking van de huidige ontwikkelingen verwacht. Met name wordt verwacht dat co-makership/co-design tezamen met een inperking van het aantal toeleveranciers een belangrijke rol zal gaan spelen in de komende jaren. Dit betekent dat zich in toenemende mate een 'elitegroep' van gespecialiseerde main-suppliers zal ontwikkelen,

terwijl een niveau daaronder een grote groep 'jobbers' zal ontstaan die niet mee heeft kunnen gaan met de genoemde ontwikkelingen. Deze main-suppliers zijn dermate geavanceerd dat ze mee zullen kunnen gaan met de laatste ontwikkelingen, waaronder het in gebruik nemen van de genoemde automatische datacommunicatie met de uitbesteder. Dit heeft tot gevolg dat deze bedrijven in toenemende mate 'footloose' te werk gaan en dus niet afhankelijk zullen zijn van hun vestigingsplaats. Dit wordt nog versterkt door het feit dat door hun relatief beperkte aantal ze steeds minder moeite zullen hoeven doen om in contact te treden met uitbesteders. De hierboven genoemde jobbers zullen zich met name met het minder geavanceerde standaard werk bezig gaan houden. Omdat zich binnen deze groep een grote onderlinge concurrentiestrijd zal aftekenen om de gunst van de uitbesteder, zullen deze bedrijven zich in toenemende mate afhankelijk van de uitbesteders gaan opstellen. In theorie zou dit tot gevolg gaan hebben dat een deel van deze jobbers zich genoodzaakt zullen zien hervestiging op korte afstand van een aantal belangrijke uitbesteders te moeten overwegen, om de concurrentie een stap voor te blijven. Daarnaast zal in deze categorie toeleveranciers een toenemende oriëntatie ontwikkelen in de richting van toelevering voor de groeiende groep gespecialiseerde main-suppliers. De komende jaren zullen uitwijzen of dat ook werkelijk het geval zal zijn.

De toeleveranciers

Contact met uitbesteders; kansen, knelpunten, afhankelijkheid en lokatie

Het initiatief tot contact met uitbesteders gaat in de meeste gevallen uit van de toeleverancier. Slechts in het geval van enkele toeleveranciers werkt dit andersom. Dat de meeste toeleveranciers zelf de boer op moeten voor hun opdrachten wordt door henzelf gezien als een logische zaak. Acquisitie wordt tot hun eigen taak gerekend. De meeste toeleveranciers kennen geen gebrek aan opdrachten en een eventueel uitblijven van opdrachten van uitbesteders uit hun eigen regio wordt zeker niet als een gemis ervaren. Men doet over het algemeen net zo lief zaken over grote afstand als over kleine afstand, bijvoorbeeld binnen de eigen regio. Over het algemeen wordt vestiging in een perifere regio als Zeeland of Oost-Groningen wel gezien als een nadeel met betrekking tot het verkrijgen van opdrachten, met name in het geval van incidentele toelevering. Daarvoor wordt door de uitbesteder meestal 'om de hoek' gezocht naar een geschikte toeleverancier. Wat betreft structurele toelevering echter ziet men geen enkel probleem. Voor langdurige relaties met opdrachtgevers is de grote afstand tot de uitbesteder of perifere ligging geen enkel probleem. Geen van de toeleveranciers ziet de eigen vestigingsplaats echter als nadelig in dat

opzicht, of ze nu gevestigd zijn in de Randstad, Drente of Oost-Groningen. Wel wordt perifere vestiging als nadelig ervaren bij het zoeken naar geschikte subleveranciers, ten behoeve van de levering van componenten, met name voor incidentele leveringen. Als belangrijkste knelpunt in het contact met uitbesteders wordt genoemd het contact met de engineeringafdelingen. De toeleverancier wordt vaak te laat ingeschakeld door de uitbesteder, waardoor vanuit het specialisme van de toeleverancier geen bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van een produkt. Dit kan tot gevolg hebben dat in het ontwerp bepaalde aspecten zijn geslopen die problemen op kunnen leveren voor het productieproces van de toeleverancier en/of van de uitbesteder. Er heerst kortom op engineeringafdelingen van uitbesteders veelal geen begrip voor de deskundigheid en het specialisme van de toeleverancier. Daarnaast wordt het verwijt geuit dat veel uitbesteders wel samenwerking prediken, maar dat in de praktijk nog steeds te veel op de prijs wordt gelet. Inkopers worden nog vaak gezien als ordinaire prijsjagers. Daar komt bij dat de flexibiliteit en vooruitstrevendheid die door de uitbesteder geëist wordt van de toeleveranciers in het eigen bedrijf nog lang niet volmaakt wordt toegepast. Aan de toeleveranciers wordt tegenwoordig de eis gesteld dat ze ISO-9000 certificering moeten hebben, terwijl een werkwijze die daaruit voortvloeit nogal eens niet aansluit op de situatie bij de uitbesteder.

Door de meeste toeleveranciers wordt geen afhankelijkheid gevoeld in het contact met uitbesteders. Daar worden dan ook wel de nodige maatregelen voor getroffen. Ten eerste wordt er voor gezorgd dat er een evenwichtige verhouding ontstaat tussen kleinere en grotere opdrachtgevers. Dit gebeurt door middel van het nastreven van de zogenoemde 20/80-regel; dit houdt in dat de 20 grootste opdrachtgevers maximaal 80% van de omzet mogen beheersen. Tegelijkertijd wordt risicospreiding nagestreefd door middel van spreiding van de eigen omzet over verschillende marktsegmenten. Daarnaast wordt afhankelijkheid tegengegaan door het creëren van nieuwe technologieën in het eigen bedrijf om een volwaardige partner te blijven ten opzichte van de uitbesteder. Een andere mogelijkheid om afhankelijkheid te voorkomen is om een gedeelte van de toeleveringsomzet bij een forse uitbesteder uit te besteden bij een subleverancier. Daarbij wordt er wel voor gekozen de simpeler bewerkingen juist uit te besteden, terwijl de meer ingewikkelde en innovatieve activiteiten in eigen beheer worden gehouden. Afhankelijkheid kan echter ook in de omgekeerde richting voorkomen. In het geval van de scheepswerf bijvoorbeeld is het zo dat de uitbesteder zich min of meer afhankelijk voelt van de toeleveranciers. De reden daarvoor is dat door verlies op het zicht van het specialisme bij de toeleveranciers men afhankelijk wordt van de meewerkingsgezindheid van de toeleveranciers. Daar komt bij dat de reders als opdrachtgevers nogal eens willen bepalen van welke toeleveranciers de werf gebruik moet maken; een dergelijke situatie verzwakt in hoge mate de positie van de werf als uitbesteder. De vestigingsplaats van de toeleverancier is alleen van belang bij

incidentele standaard toelevering. Wil een toeleverancier een goede kans maken in de markt te zijn voor dit soort opdrachten van uitbesteders, dan is vestiging in de nabijheid van uitbesteders een goede uitgangspositie, omdat de uitbesteder juist voor dit soort uitbestedingen tracht te selecteren in de nabije omgeving. Voor uitbestedingen die structureel van aard zijn geldt dit zeker niet, met name in combinatie met een specialistisch karakter van deze uitbestedingen. Hoe gespecialiseerder de toeleveranciers, hoe minder gespreid ze zullen voorkomen. Dit heeft als consequentie dat er simpelweg geen invloed uitgeoefend kan worden op deze situatie, zodat de lokatie van deze toeleveranciers voor de uitbesteder een gegeven is. Dit gegeven levert in de praktijk echter ook geen problemen op, zowel voor toeleveranciers als voor uitbesteders.

Ruimtelijke gevolgen: het model van Kok (1988) revisited

In theorie kan een relatie worden gelegd tussen de toename van de afstand toeleverancier-uitbesteder en een proportionele afname van de kans op incidentele toelevering en tegelijkertijd een toename van de kans op structurele toelevering. De meeste toeleveranciers onderschrijven deze aanname inderdaad. Echter ook de omgekeerde situatie is zeer wel mogelijk. In het algemeen wordt gesteld dat de relatie afstand en de kans op structurele dan wel incidentele toelevering afhankelijk is van het soort produkt waar het om gaat. In de elektrotechnische toelevering bijvoorbeeld is de afstand tussen toeleverancier en uitbesteder erg belangrijk. Het grootste deel van de omzet van de onderzochte ondernemingen wordt binnen een straal van 50 kilometer rond het eigen bedrijf afgezet. De ervaring in deze branch is dat aard van het toegeleverde produkt (elektrotechnische componenten) tot gevolg heeft dat afnemers veelal persoonlijke invloed willen uitoefenen op de samenstelling van een dergelijk produkt. Het gaat dan meestal om gespecialiseerde incidentele toelevering. Bij structurele relaties -zowel standaard als specialistisch- kunnen afspraken meer gestructureerd en geformaliseerd worden waardoor de noodzaak tot persoonlijk contact alleen tot aan de startfase van het contact aanwezig is. Daarna wordt dit allengs minder, zodat ook de afstand in mindere mate een belemmering vormt. De resterende informatie-uitwisseling kan dan grotendeels gebeuren via telecommunicatiemogelijkheden als telefoon, telefax en dergelijke. In het model van Kok (1988) over ruimtelijke gedragsvarianten binnen toeleverings- en uitbestedingsrelaties is deze informatie niet verwerkt (zie hoofdstuk 2). In het model wordt gewag gemaakt van een aantal in theorie verwachte gedragsvarianten van toeleveranciers dan wel uitbesteders onder invloed van leveringsfrequentie en intensiteit van de communicatie tussen beide partijen. Dit verwachtingspatroon ten aanzien van het ruimtelijk gedrag van toeleveranciers en uitbesteders blijkt in de praktijk echter niet zo simpel in elkaar te zitten. De aard van het produkt (standaard dan wel specialistisch) en de relatie tussen leverancier en afnemer (incidenteel dan wel structureel) spelen

hierbij een doorslaggevende rol. Ook de strategische waarde van het toe te leveren produkt voor de uitbesteder is van groot belang voor de grootte van de afstand die een uitbesteder bereid is te overbruggen om het te verkrijgen. De strategische waarde van een onderdeel voor de uitbesteder hangt nauw samen met de aard van het eindprodukt. Strategische waarde van een onderdeel hangt daarbij veelal samen met de financiële waarde van een dergelijk onderdeel en ook met verkrijgbaarheid in de markt. Hoe groter de strategische- en financiële waarde van een bepaald onderdeel in een eindprodukt is, hoe moeilijker het meestal te verkrijgen is in de markt. Het model van Kok (1988) ter verklaring van de ruimtelijke gedragsvarianten van toeleveranciers is daarmee achterhaald en zal met de nieuwe bevindingen moeten worden uitgebreid.

Datacommunicatie

Bij enkele toeleveranciers is sprake van geautomatiseerde uitwisseling van gegevens met uitbesteders, en vaak ook met subleveranciers. Dit wordt dan toegepast voor de uitwisseling van technische gegevens in de ontwerpfase, het geven van opdrachten of veranderingen daarin en de factuurafhandeling. Problemen die zich voordoen bij de operationalisatie van dergelijke systemen zijn echter ten eerste de financiële haalbaarheid, ten tweede de synchronisatie van de computersystemen en ten derde de beveiliging van de gegevens. Invoering ervan gebeurt veelal onder druk van de uitbesteder, waarbij het incidenteel voorkomt dat de uitbesteder meefinanciert met de toeleverancier. Meestal gebeurt dit echter niet en kan het zijn dat de toeleverancier moet afhaken, waardoor de uitbesteder een vervanger zoekt die wel aan zijn eisen kan voldoen. Zoals al eerder genoemd zal deze ontwikkeling vermoedelijk leiden tot een deling in de toeleveringsindustrie, met enerzijds een beperkte groep goed geoutilleerde, gespecialiseerde main-suppliers die werken volgens de laatste methoden en anderzijds een grote groep minder gespecialiseerde jobbers die steeds afhankelijker worden van de uitbesteders en die langzamerhand zullen 'degraderen' tot subleveranciers van main suppliers.

Subleveranciers en afstand

De inschakeling van subleveranciers door toeleveranciers varieert per bedrijf en soort produkt. Meestal bestaan subleveranties vooral uit levering uit voorraad. Voorzover mogelijk worden deze inkopen uit de eigen regio betrokken. Zo niet, dan ontstaan zeker in deze categorie 'standaard inkopen uit voorraad' ook geen problemen. Deze produkten kunnen op afstand worden besteld, zonder overleg. Ook wanneer het gaat om op specificatie te leveren componenten of bewerkingen bestaat een neiging om zoveel mogelijk subleveranciers uit de eigen regio

te betrekken. Redenen hiervoor zijn voornamelijk de bekendheid met de regionale taal en cultuur en een daarmee samenhangend begrip voor elkaars werkwijze. Ook hierbij geldt echter dat in het geval van zeer specialistische componenten en bewerkingen natuurlijk vaak buiten de regio een oplossing moet worden gezocht.

Regionale complexen

Als één van de grote voordelen van regionale complexen van toeleveranciers en uitbesteders wordt verondersteld de nabije vestiging van beide partijen ten opzichte van elkaar waardoor snel persoonlijk overleg een stuk makkelijker wordt hetgeen bijdraagt aan de verhoging van de flexibiliteit van handelen. Een aantal toeleveranciers onderkent dit desgevraagd. Mogelijkheden tot flexibilisering in een dergelijke situatie worden dan door de geïnterviewden opgesomd. Ten eerste zou een voordeel kunnen zijn dat een aantal gelijksoortige toeleveranciers centrale opslagplaatsen kunnen oprichten ten behoeve van de opslag van 'spare parts'. Ten tweede zou vestiging in een regionaal complex gunstig kunnen doorwerken in de prijsvorming, door het maken van onderlinge afspraken door toeleveranciers. Dit is echter nu juist de reden waarom een regionaal complex door een aantal uitbesteders als een groot nadeel wordt ervaren.

Daarnaast worden echter eveneens een aantal nadelen onderkend. Met name het 'Toyotisme' wordt daarbij als voorbeeld aangevoerd. Daarmee wordt bedoeld de neiging van uitbesteders om toeleveranciers te concentreren binnen een straal van 100 km rond de eigen vestiging met als doel de toeleverancier volledig afhankelijk te maken van leveringen aan deze ene uitbesteder waarna de uitbesteder deze toeleverancier geheel 'leegzuigt'. Een ander nadeel dat genoemd wordt is het feit dat een grote regionale betrokkenheid van activiteiten verstarrend kan werken ten aanzien van de oriëntatie van de bedrijven op de ontwikkelingen en mogelijkheden buiten de eigen regio.

In het algemeen gelden met betrekking tot regionale complexen twee belangrijke argumenten. Ten eerste het argument dat een dergelijke situatie alleen maar voordelen biedt als zich dit uitdrukt in een vermindering van de transportkosten in verhouding tot het gehele kostenplaatje van toelevering. Dit is echter weer afhankelijk van de aard van de toelevering die hierbij centraal staat, namelijk enerzijds een standaard incidentele toelevering en anderzijds structureel specialistische toelevering. Nabije vestiging van toeleveranciers en uitbesteders kan dan alleen maar uit in het geval van standaard incidentele leveringen, aangezien het hierbij gaat om incidentele leveringen van een relatief eenvoudig produkt waarbij de transportkosten een relatief belangrijk onderdeel vormen in het gehele kostenplaatje. Bij specialistische structurele toelevering valt dit argument weg aangezien de transportkosten hierbij van generlei betekenis zijn door de relatief hoge waarde van de leveringen zelf. Ten tweede

wordt het argument van sneller persoonlijk contact genoemd. Ook dit is alleen maar van belang in het geval van een snelle oplossing van een relatief eenvoudig probleem, wat eveneens geschaard kan worden onder standaard incidentele toelevering. Voor specialistische problemen van incidentele aard die zich kunnen voordoen is voor snel persoonlijk contact eveneens afstand van minder groot belang. De waarde en uniciteit van dergelijke leveringen is voor de uitbesteder dermate hoog dat hij bereid is hiervoor grotere afstanden af te leggen dan binnen een straal van 50-100 km van het eigen bedrijf. Voor zowel uitbesteders als toeleveranciers geldt dus dat hoe gespecialiseerder en structureler een relatie wordt, hoe minder belangrijk de afstand tot elkaar wordt en hoe minder belangrijk een regionaal complex zal zijn.

Tot nu toe zijn de ruimtelijke aspecten van toelevering en uitbesteding en met name de rol van afstand binnen produktienetwerken behandeld onder invloed van wijzigingen in het strategisch beleid van ondernemingen. Vastgesteld is dat onderlinge leveringen en andere vormen van contact over grote afstand gemakkelijker worden gemaakt door gebruik van steeds betere communicatiemiddelen. De verwachte regionale oriëntatie van vooral toeleveranciers wordt wel door een aantal respondenten beleden, maar de praktijk wijst uit dat men zich onmogelijk afhankelijk kan opstellen van opdrachten uit de eigen regio zodat heel Nederland en vaak ook het nabije buitenland als marktgebied geldt. In dit verband is het opvallend welke tegenstrijdige meningen werden opgevangen over de vorming van of het functioneren in regionale T&U-complexen, zowel van uitbesteders als toeleveranciers. In het algemeen wordt de vorming van een regionaal complex -als het al als iets positiefs wordt ervaren- beschouwd als een natuurlijk proces dat de overheid nauwelijks kan beïnvloeden en dat ook niet hoort te doen. In deel II van het boek zal de centrale aandacht voor het thema toelevering en uitbesteding verschuiven naar de regionale betekenis van met name onderlinge samenwerkingsverbanden op het gebied van kennisuitwisseling en gezamenlijke produktontwikkeling. Dergelijke samenwerkingsverbanden liggen in het verlengde van toelevering en uitbesteding, en kunnen worden gezien als een verdergaande ontwikkeling van de trend naar co-makership en gezamenlijke produktie. Bij de aandacht voor regionale samenwerkingsverbanden zal ook de rol van de overheid worden bekeken. Zoals in hoofdstuk 6 naar voren komt, heeft vanuit het Ministerie van Economische Zaken recentelijk een verschuiving van de aandacht plaatsgevonden van toelevering en uitbestedingsontwikkelingen naar de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden binnen de industrie. Netwerkvorming wordt als belangrijk uitgangspunt gezien in de ontwikkeling van de (inter-)nationale concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven. Daarbij wordt een regionaal stimulerende rol toegedicht aan regionale en lokale (semi-)overheidsinstanties als provincies, gemeenten, Kamers van Koophandel, Innovatiecentra en ontwikkelingsmaatschappijen. Naast een indicatieve beschrijving van de stand van

zaken op het gebied van industriële samenwerkingsverbanden en netwerkvorming in hoofdstuk 7 zal ook aandacht worden besteed aan de rol die de genoemde overheidsinstanties daarin spelen. Uiteindelijk wordt in hoofdstuk 8 besloten met de beschrijving van de regionale oriëntatie van bedrijven ten aanzien van onderlinge samenwerking, waarbij aandacht wordt besteed aan onderlinge inschakeling van het bedrijfsleven op het gebied van produktontwikkeling, toelevering en uitbesteding en diensten. Tevens zal worden bekeken welke factoren hierop van invloed zijn en of hierin regionale verschillen zijn aan te wijzen.

DEEL II

TOELEVERING, UITBESTEDING EN NETWERKEN