

Hoe kunnen we door ketens op regionaal niveau flexibel in te richten productie in Nederland behouden? En welke rol kan ict daarbij spelen? Die vragen stonden centraal in de rondetafelde discussie van Link Magazine en ict-dienstverlener Inter Access eind juni in Den Bosch. De trek naar het oosten is niet alleenzigmakend, want in nichemarkten gaat het niet om de laagste kosten, maar om innovatie en toegevoegde waarde. Dat vraagt wel een goede inrichting van de regionale keten, zodat vanaf de conceptfase alle disciplines gelijk optrekken. 'Wij noemen dat de rugbymethode.'

door Hans van Eerden

Rugbyen in de niche

Link-rondetafelde discussie geeft antwoord op trek naar het oosten



Aan tafel: Frans Augustijn, logistiek manager, Rademaker; Geert Cox, verkoopmanager, Hermie Nederland; Theo Hoen, directeur, Stork Poultry & Food Processing Systems; Paulus Kusters, marketing- en salesmanager food, TNO-MEP; Ben de Laat, manager operations, Rexroth Hydraudyne; Johan Nelissen, directeur, Te Strake Surface Technology; Sipke van Tuinen, manager bareboards & substrates, Thales Nederland; Linze Veenstra, supply chain manager, ALSI; André Vos, partner, Tharsis Consultancy (gespreksleider).
Foto's: Bart van Overbeeke



Iedereen naar China, want niemand wil achterblijven. Dat was de conclusie van de vorige Link-rondetafel (zie het juni-nummer). 'Jammer dat de grote bedrijven de toon zetten met hun trek naar lagelonenlanden.' Deze verzuchting ontsnapt Theo Hoen, directeur van Stork Poultry & Food Processing Systems, halverwege de volgende discussieronde. 'Hun modellen werken niet voor heel veel van de kleinere bedrijven. Wij zitten in een nichemarkt en investeren veel in innovatie. Als wij niet telkens met nieuwe producten kunnen komen, ja dan zaten wij ook in die lagelonenlanden. Maar dat doen we dus niet, wij gaan naar Brazilië. Dat is na de Verenigde Staten, waar we al zitten, de grootste pluimvee-producent ter wereld.' Niet de lage lonen maar de kanten bepalen dan de richting waarin de keten zich - wel flexibel - ontwikkelt.

Transparantie

Op regionaal niveau valt in Nederland, voor de klant die hier zit, best een flexibele keten in te richten. Dat begint met openheid over informatie, opende Linze Veenstra, supply chain manager van ALSI, de discussie. 'Iedereen moet kunnen uitgaan van cijfers

uit dezelfde bron; dit vereist een goede regie. Want als iedereen zijn eigen saus eroverheen giet en zo de cijfers over de muur naar de volgende schakel gooit, dan zie je - zoals in de semicon gebeurde - opslinger-effecten die het cyclische karakter versterken.' Ook intern kan de keten nog worden geoptimaliseerd, stelt Hoen. 'Binnen een bedrijf heb je tien schakels met elk hun informatie. Daarom werken wij met multidisciplinaire teams, waarin bijvoorbeeld verkoop en service vanaf het eerste moment aan tafel zitten. Dat voorkomt begripsverwarring, ondervangt cultuurverschillen en haalt inefficiënties uit je projecten.' Het is gewoon voorwaarde dat je je eigen proces op orde hebt, onderschrijft Ben de Laat,

'Als je het hier op orde hebt, krijg je vanwege de gerealiseerde besparing de discussie of overzetten nog wel nodig is'

manager operations van cilinderproducent Rexroth Hydraudyne. 'Anders kun je geen goede afspraken maken met andere bedrijven.' Kwestie ook van normering, weet marketing- en salesmanager food Paulus

Kusters van TNO-MEP. 'Iedere schakel in de keten rekent anders en heeft eigen kwaliteitsinformatie. Dat moet je transparant maken. En vooraf durven zeggen waarover je het eens bent en waarover niet.' Frans Augustijn, logistiek manager van Rademaker, vraagt aandacht voor het informele aspect. 'Je moet barrières slechten tussen afdelingen. Bij ons houden mensen in de pauze presentaties. Zo verlaag je de kennisdrempel.'

Nicheproducten

Populair in ontwikkelingstrajecten is de metafoor van het estafettestokje. Sipke van Tuinen, manager bij Thales Nederland, heeft daar een andere kijk op: 'Wij noemen het de

rugbymethode. We proberen gelijk op te lopen. Productiemensen denken al in de conceptuele fase mee. Peer-to-peer, dus ontwerper met technoloog en engineer met technisch werkvoorbereider. Door deze

concurrent engineering maken we snelheid, daar zit de meerwaarde van ons product.' Geen trek dus naar de lage lonen. Prijs is niet ons eerste issue, zegt directeur Johan Nelissen van Te Strake Surface Technology. 'Wij hebben een vestiging geopend in de buurt van Stuttgart, dicht bij onze automotive-klianten. Komt de minister van Baden-Württemberg op bezoek, wat of een Nederlands bedrijf in godsnaam in Duitsland doet. Maar bij nicheproducten hoef je niet vijf concurrenten op kosten uit te spelen. Hier gaat het om klantgericht en flexibel denken, dus zoek je die klant op.' Daarom ook heeft de Duitse machinefabrikant Hermle een eigen Nederlands verkoopkan-

nel dat hier dan op orde hebt, krijg je vanwege de gerealiseerde besparing de discussie of overzetten nog wel nodig is.' Rademaker, producent van deegverwerkingslijnen, opende zes jaar geleden een productievestiging in Slowakije. Logistiek manager Augustijn: 'Dan zie je de feilen van je organisatie in Nederland. We deden het toen om groei te kunnen realiseren. In Nederland waren geen medewerkers te krijgen en de toeleveranciers zaten vol met werk.' Inmid-

'Bij nicheproducten hoef je niet vijf concurrenten op kosten uit te spelen. Het gaat om klantgericht en flexibel denken'

'We moeten inderdaad een stuk meeondernemen, als het moet zeven dagen per week.' Ook de samenwerking tussen maakbedrijven en ict-dienstverleners kan beter, gooit De Laat van Rexroth nog een knuppel in het hoenderhok: 'Consultants denken nog te veel in modules en te weinig in bedrijfsprocessen en bedrijfsketens.' Veenstra van het nog jonge ALSI valt hem bij: 'Wij hebben geen behoefte aan pakketten-schuivers. We zijn als start voor onze infor-

toer. Verkoopmanager Geert Cox: 'Wij hebben standaardmachines met veel opties. Daardoor zijn we vaak klantspecifiek bezig en soms leveren we ook specials. Dan is het handig dat de klant via ons rechtstreeks zaken doet met de fabriek. Daar moet geen externe agent tussen zitten. Wij bellen zo nodig direct met onze Duitse collega die de tekening maakt.'

Logeren bij de klant

Maar de grotere bedrijven gaan wel richting lage lonen, signaleert Veenstra: 'En toeleveranciers gaan mee. Dus gaat hier capaciteit weg.' Dat zadelt De Laat met een probleem op: 'Zo wordt de markt voor lokale productie minder, terwijl wij juist toeleveranciers in de regio zoeken om flexibel met ons te kunnen meeschakelen.' Toeleveranciers raken volume kwijt dat ze juist nodig hebben om hun specialisme in stand te kunnen houden, scherpt Kusters aan. En dat terwijl die trek vaak niet de oplossing van het eigenlijke probleem is. Gespreksleider Vos weet het uit eigen ervaring bij onder meer Philips. 'Als je werk gaat overzetten, dan moet het hier al goed georganiseerd zijn, anders krijg je daar ook problemen. Maar als

dels zit ook engineering daar. Waarom doet Rademaker dan nog wat in Nederland, wil Hoen weten. 'Het bouwen en testen van de lijnen gebeurt hier', antwoordt Augustijn, 'want daarvoor hebben wij onze eigen bakkerij nodig. Klanten huren die soms om bij ons hun nieuwe producten te kunnen testen.' In de ontwerpfasen is proximity essentieel, vult Van Tuinen aan. 'Onze ontwerper gaat logeren bij de klant als hij voor hem iets ontwikkelt. Je moet de voortgang kunnen zien, een proefstuk zelf opmeten, anders ontstaat er geen vertrouwen.'

Samenwerking

Dat kan dus ook in Nederland, op voorwaarde van een goed ingerichte eigen organisatie en een flexibele keten - en adequate ondersteuning door kennisinstellingen en dienstverleners. Maar die is niet altijd optimaal. Zo vindt Nelissen de samenwerking met bijvoorbeeld TNO onvoldoende. TNO'er Kusters voelt zich aangesproken: 'Waar schort het dan aan?' Nelissen: 'Het zijn nog te veel ambtelijke denkers. Ze gaan een inspanningsverplichting aan, terwijl ik een resultaatverplichting verwacht.' Kusters kan hem niet helemaal ongelijk geven:

mativering op zoek naar een simpele integrale oplossing, die met ons kan meegroeien en zonodig over drie jaar eenvoudig kan worden omgezet naar een hoger platform.' Maar altijd moet je eerst je eigen proces op orde hebben, voordat je met ict begint, aldus De Laat. Vos beaamt: 'Goed informatiseren kan niet zonder de processen te beschrijven.' Nu voelt sales director Jos Peek van gastheer Inter Access zich aangesproken. 'Als je in een branche bekend bent, zie je dat negentig procent van de processen eerder verloopt. Dan moet je zelf als consultant die kennis inbrengen en vooraf ingerichte templates kunnen leveren.'

Missie

Ten slotte komt de discussie op missie en visie. De heftige concurrentie dwingt vaker dan voorheen tot strategische bezinning, maar veel bedrijven - zo signaleert Vos - haken dan af en besteden daar onvoldoende tijd aan. Dat is dodelijk. Want alleen op basis van een duidelijke visie weet je of je mee moet met de volgende handelsmissie naar China, of juist op bezoek moet gaan bij de klant in Zuid-Duitsland of Brazilië. ◀