



Machinebouwer en toeleverancier; een gespannen huwelijk

Raising the bars, again

Inhoudsopgave

Inleiding **3**

1. Conclusie 2008-rapport **4**

2. Grote afhankelijkheid **5**

3. Huidige ketenontwikkelingen **6**

**4. Herdefiniëring van
het samenwerkingsmodel** **8**

**5. De drie productiefases,
en een nieuwe vierde** **9**

6. Conclusie **12**

Colofon en bronnen **13**

Machinebouwer en toeleverancier; een gespannen huwelijk

De hechte relatie tussen bouwers van industriële machines en hun toeleveranciers staat onder druk. De conjunctuur zit tegen, bedrijven staan voor kostbare investeringen in technologie en de onbalans in de machtsverhoudingen in de keten neemt toe. Een oplossing is het beter op elkaar afstemmen van de verwachtingen in elke fase van de productie.

ASML, Philips Medical en Lely. Het zijn enkele bekende voorbeelden van de ongeveer zevenhonderd industriële machinebouwers in Nederland. Deze doorgaans grote en internationaal opererende bedrijven maken producten die uiteenlopen van chipmachines, medische apparatuur en verpakkingsmachines tot melkrobots. Deze machinebouwers zijn daarbij sterk afhankelijk van hun toeleveranciers aan wie ze een groot deel van hun productie uitbesteden. ASML bijvoorbeeld besteedt meer dan 90 procent van zijn productie uit. De toeleveranciers zijn relatief klein, al zijn hierop uitzonderingen zoals VDL Groep en Neways.

De afvlakkende conjunctuur, de hoge ICT-investeringen die toeleveranciers moeten doen om het hele productieproces verder te digitaliseren en de toenemende macht van de machinebouwers zetten de relatie onder druk. Uit gesprekken met ondernemers uit de industrie blijkt dat onderlinge verwachtingen tussen machinebouwer en toeleverancier meer uiteen gaan lopen, met scherpe discussies over kosten als gevolg.

Machinebouwers stellen dat ze te weinig meeprofiten van afnemende productiekosten bij seriematige productie. Toeleveranciers willen op hun beurt eerder betaald krijgen voor de ontwerpkosten en niet pas wanneer ze – eventueel – mogen produceren. Onze aanbeveling is om deze kloof in verwachtingen te voorkomen door de rol van de toeleverancier en financiële verrekening door de machinebouwer duidelijker te omschrijven. Het is zaak dat de toeleverancier duidelijker voor ogen heeft wat zijn rol is in elke fase van het proces.

Daarom voegen we een extra fase toe aan het traditionele drietrapstraject van 'ontwikkeling', 'productintroductie' en 'serieproductie'. Deze extra fase, die wij 'continue verbetering' noemen, ligt tussen de fases van productintroductie en serieproductie en betreft de periode dat een product telkens nog aangepast en verbeterd wordt. Deze fase vraagt bij zowel de machinebouwer als de toeleverancier om andere technische competenties, een andere organisatiestructuur, meer hoogwaardige ICT-systemen en meer directe financiering. Door nauwkeuriger de rollen van beide partijen in alle fases te definiëren, kunnen vervelende discussies over kosten en verrekening worden voorkomen.

Toeval of niet, maar aan de vooravond van de economische recessie van oktober 2008 brachten wij het Nevat-rapport uit met de titel 'Raising the bars'; verhoog de lat. Nu, precies elf jaar na de publicatie van het eerste rapport, is het tijd voor een vervolg waarin de lat opnieuw hoger wordt gelegd voor machinebouwer en toeleverancier.



1. Conclusie 2008-rapport

In ons rapport uit 2008 concludeerden wij dat de relatie tussen machinebouwer en toeleverancier het basale niveau van inkoop en aflevering allang was overstegen. De spelers bleken diep met elkaar verbonden bij zowel het ontwerp als de productie van industriële machines.

Bestendigen van de relatie

Om de toegenomen wederzijdse verwevenheid te bestendigen, was het wel zaak dat beide partijen de lat hoger zouden leggen. In 2008 was onze aanbeveling aan de machinebouwers om ondanks de recessie volop te blijven investeren in innovatie. Zo konden ze hun marktpositie vasthouden of verbeteren. Voor de toeleveranciers werden vijf mogelijke ontwikkelrichtingen aangegeven om verder en versneld te professionaliseren. Aandacht voor het laag houden van de kosten en het zelf ontwerpen van onderdelen op basis van functionele specificaties ('build-to-spec') in plaats van het afwachten van een definitieve werktekening ('build-to-print') waren de belangrijkste adviezen.

Na elf jaar mogen we concluderen dat Nederlandse machinebouwers en toeleveranciers zich in de goede richting hebben ontwikkeld. De machinebouwers hebben onverminderd geïnnoveerd en de meeste van hen hebben daarvan in de afgelopen jaren geprofiteerd met een dubbelcijferige omzetgroei. De toeleveranciers professionaliseerden verder en zijn inmiddels uitgegroeid tot hechte partners van de machinebouwers. Door automatisering en uitbesteding van arbeidsintensieve deelprocessen leveren zij hoogwaardige kwaliteit tegen lagere *totale* kosten dan bijvoorbeeld toeleveranciers uit lagelonenlanden.

Door de wederzijdse afhankelijkheid zijn machinebouwer en toeleverancier partners geworden die samen tijd, kennis en geld investeren in nieuwe producten of diensten. In elf jaar hebben ze beide de lat hoger gelegd. De spanningen in dit huwelijk nemen echter toe.



Het Nevat-rapport 'Raising the bars'
uit oktober 2008



2. Grote afhankelijkheid

Dit rapport onderzoekt specifiek de ontwikkeling in de relatie tussen de Nederlandse bouwers van industriële machines en hun toeleveranciers. Voordat we ingaan op de huidige ontwikkelingen, noemen we hieronder enkele belangrijke kenmerken van deze twee groepen bedrijven.

Machinebouwers besteden veel uit aan toeleveranciers

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) kent Nederland duizenden industriële toeleveranciers, maar slechts 700 machinebouwers met meer dan twintig man personeel. Deze machinebouwers maken bijvoorbeeld verpakkingsmachines, deegmixers, melkrobots, mri-scanners en lithografiesystemen voor de chipindustrie. Naast grote, internationale machinebouwers zoals Marel, Canon en Thermo Fisher zijn er succesvolle Nederlandse partijen zoals ASML, Philips Medical, Lely, Rademaker en Voortman. Verder zijn er diverse zelfstandige dochters van buitenlandse bedrijven in Nederland actief, zoals Vanderlande, Meijn en WP Haton. De meeste machinebouwers zijn relatief onbekend bij het grote publiek, maar bevinden zich vaak in de mondiale top-10 van hun specifieke marktniche.

Kenmerkend voor de Nederlandse machinebouwers is dat zij een groot deel van hun productie uitbesteden. Automatisering van hun eigen productieproces is nauwelijks zinvol door de relatief kleine series waarin hun machines worden gemaakt (1 tot 500 stuks) en door de productie van relatief veel maatwerk. Veel machinebouwers zijn daarom georganiseerd als 'kop-staart-bedrijven'. Ze leggen zich vooral toe op productontwikkeling, assemblage en verkoop. Productie van de vele onderdelen wordt grotendeels uitbesteed aan een netwerk van gespecialiseerde toeleveranciers. ASML besteedt bijvoorbeeld meer dan 90 procent van haar productie uit. Uitbesteding zorgt bij de machinebouwer voor meer flexibiliteit, minder risico en lagere vaste kosten.

Toeleveranciers zijn vaak mkb-bedrijven

Nederland telt enkele duizenden industriële toeleveranciers. Zij zijn vooral actief in de metaalbewerking, kunststofbewerking en elektrotechniek. Kenmerkend is dat de meeste toeleveranciers familiebedrijven zijn met een omzet tussen de 3 en 50 miljoen euro. Een tiental grotere toeleveranciers zoals bedrijfsonderdelen van VDL Groep en spelers als NTS, KMWE, Neways en Dumaco draaien meer dan 100 miljoen euro omzet. De typische toeleverancier benut de productiecapaciteit voor meerdere afnemers in diverse afzetmarkten. Een plaatbewerker kan bijvoorbeeld omkastingen maken voor zowel melkrobots als voor recyclingmachines. Ze spreiden op deze manier hun risico's en zorgen voor een hogere bezettingsgraad in hun fabriek.





3. Huidige ketenontwikkelingen

Voor de komende jaren verwachten we een meer rationele benadering van de bestaande samenwerking. De huidige partnerships zijn hecht en gebaseerd op vertrouwen en jarenlange ervaring. Onze verwachting is dat de onderlinge afspraken verzakelijken vanwege de lagere economische groei, de toenemende onbalans in schaalgrootte tussen machinebouwer en toeleverancier, de afnemende winstmarge bij toeleveranciers en hoge investeringen in ICT-systemen in de gehele toeleverketen.

Lagere economische groei

Vanwege de minder goede economische vooruitzichten verwachten we dat de kostendiscussie tussen machinebouwer en toeleverancier weer gaat oplaaien. De industrie wordt geconfronteerd met fors lagere productieomzetten. De conjunctuur zit in een dip, de Chinese bbp-groei vertraagt en er heerst veel onzekerheid over de Brexit en de handelsoorlog tussen de Verenigde Staten en China. De belangrijke inkoopmanagersindex (PMI) tipte in juni een score aan van 50,7, de laagste stand sinds zes jaar. De afgelopen maanden is deze index iets gestegen, maar het meest verontrustend blijft de lage score op nieuwe exportorders. De laatste vijf jaar was de bezettingsgraad bij toeleveranciers zeer hoog. Machinebouwers konden hierdoor moeilijk wisselen van toeleverancier en ook toeleveranciers konden moeilijk nieuwe klanten aannemen. Dit zal veranderen bij lagere omzetten.

Toenemende onbalans in schaalgrootte zorgt voor concentratierisico

Tegenover snelgroeiende machinebouwers met honderden miljoenen euro's omzet zoals Lely en Vanderlande, of zelfs een miljardenomzet in het geval van ASML en Thermo Fisher, boeken vele Nederlandse mkb-toeleveranciers omzetten van minder dan 50 miljoen euro. De macht in de keten ligt daarom primair bij de machinebouwers. Als hun toeleveranciers niet even hard meegroeien, neemt het concentratierisico toe. Veel machinebouwers maximaliseren hun uitbesteding per toeleverancier op 25 procent van de omzet van deze toeleverancier. Als de leverancier niet evenredig meegroeit met de machinebouwer, zal de machinebouwer op termijn op zoek moeten naar grotere toeleveranciers om een samenwerking mee op te bouwen.

Lagere winstmarge zet toekomstbestendigheid van toeleverancier op spel

Ook de verschillen in winstmarges zijn groot. Uit de kredietportefeuille van ABN AMRO blijkt dat machinebouwers een EBIT-marge¹ van gemiddeld 10 procent rapporteren, terwijl toeleveranciers het gemiddeld met de helft moeten doen. Dit verschil loopt bovendien op. Uit het ABN AMRO-onderzoek 'Winstmarge onder druk in tijden van hoogconjunctuur' van maart 2019 bleek dat slechts 6,5 procent van de machinebouwers de winstmarge zag afnemen, terwijl 27 procent van de toeleveranciers in de metaalsector en 37 procent van de toeleveranciers in de kunststofbranche met krappere winstmarges zeiden te kampen. Machinebouwers hielden hun winstmarge op peil door onderscheidend te blijven, vanwege de relatief lage concurrentie en vooral door het verleggen van risico's naar hun toeleveranciers, zoals voorfinanciering, voorraadrisico en productaansprakelijkheid. De toeleveranciers zagen hun marge dalen door hogere personeelskosten, hogere grondstofprijzen en meer indirecte kosten voor bijvoorbeeld werkvoorbereiding. Deze kosten kunnen zij steeds minder makkelijk aan hun afnemers doorberekenen.

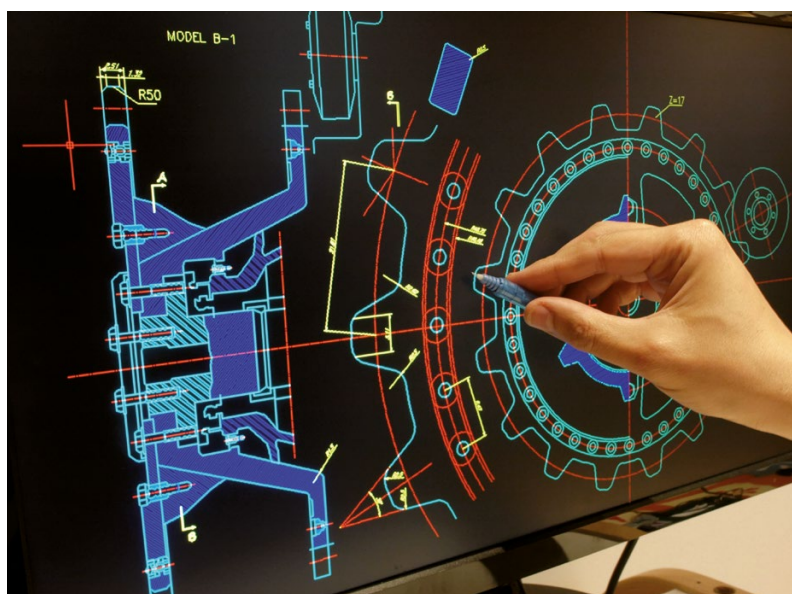
Met winstmarges onder de 10 procent lopen de toeleveranciers het risico om achter te raken op hun investeringsprogramma's. Om in pas te blijven met de snelle technische ontwikkelingen en om personeelsschaarste op te vangen en kwaliteit te blijven leveren, voeren de toeleveranciers forse investeringsprogramma's door om hun fabriek te robotiseren en hun processen zo veel mogelijk te digitaliseren. Lagere winstmarges zullen de financiële buffers van veel toeleveranciers uithollen, wat hun toekomstbestendigheid verzwakt. Nu de machinebouwer bovendien extra risico's naar de toeleverancier heeft doorgeschoven, neemt de kans toe dat de kleinere toeleverancier deze risico's tijdens een recessie niet meer kan absorberen.

Hoge investering door 100 procent digitaal

Toeleveranciers staan voor grote investeringen in ICT-systemen. In het complexe productieproces worden fouten snel gemaakt. Machinebouwers willen daarom hun prognoses, orders en zelfs complete werktekeningen digitaal doorgeven aan hun toeleveranciers. Elke minimale wijziging in ontwerp, materiaal of bewerking dient de toeleverancier digitaal via het productdatamanagement-systeem (PDM) bij te houden.

Daarnaast worden kwaliteitsborging en traceerbaarheid van de afgeleverde producten steeds belangrijker. Bij een eventueel defect moet de machinebouwers snel de oorzaak achterhalen en achteraf precies kunnen nagegaan hoe, wanneer en wie een bepaalde bewerking heeft uitgevoerd. De machinebouwers eisen daarom voor steeds meer onderdelen dat een digitaal logboek wordt bijgehouden, evenals een testrapport voor elk afgeleverd product. De toeleverancier moet daarom extra investeren in nieuwe software en hardware voor digitaal ontwerpen, procesbeheersing, testen, track-and-trace, orderafhandeling en de financiële administratie.

Dit geldt niet alleen voor de eerstelijns-toeleverancier, maar voor de hele toeleverketen. In de praktijk besteedt de eerstelijns-toeleverancier ook zelf productie uit; zo wordt het coaten of verzinken van producten meestal overgelaten aan specialisten. De druk om te digitaliseren wordt voor alle achterliggende toeleveranciers dus eveneens groter en ook zij moeten investeren in een modern ICT-systeem dat aan de genoemde eisen voldoet.



¹ EBIT (Earnings Before Interest and Tax) wordt in het Nederlands vertaald als inkomsten voor aftrek van rente, en belastingen. Het wordt gebruikt als maatstaf voor de winst die een bedrijf haalt met haar operationele activiteiten, zonder dat hier de kosten en opbrengsten van financiering in verwerkt zitten. De EBIT-marge is de EBIT gedeeld door de omzet en vermenigvuldigd met 100 in procenten.

4. Herdefiniëring van het samenwerkingsmodel

Zoals gezegd leiden de lagere economische groei, de onbalans in schaalgrootte en winstmarge en hoge ICT-investeringen tot een verzakelijking in de verhouding tussen machinebouwer en toeleveranciers.

Uit onze interviews met acht machinebouwers en toeleveranciers blijkt dat de onderlinge verwachtingen momenteel steeds verder uiteenlopen.

Rollen herdefiniëren

Machinebouwers stellen dat ze te weinig meeprofiten van de afnemende productiekosten bij seriematige productie. Toeleverancier willen op hun beurt afzonderlijk betaald worden voor hun bijdrage aan het ontwerp van de producten, aangezien het onzeker is of ze de uiteindelijke productie ter hand kunnen nemen waarbij ze deze kosten dan kunnen terugverdienen. De nieuwe afspraken zullen daarom vooral gaan over een betere afkadering van ieders rol waarbij advies meer moet worden gescheiden van productie. Dit heeft ook gevolgen voor de wijze van betaling, waarbij de toeleverancier de voorkeur heeft dat vaker met een uurtarief voor advies wordt gewerkt in plaats van met een winststopslag achteraf bij de serieproductie.

Op dit moment is vooral de toeleverancier verantwoordelijk voor de 'industrialisering' van het productieproces, waarbij van hem verwacht wordt dat hij tegen de laagst mogelijke kosten onderdelen levert. Over het algemeen weet de toeleverancier zijn kosten geleidelijk te drukken naarmate hij de processen beter beheerst, zodat zijn winstmarge op kan lopen. De machinebouwers eisen echter in toenemende mate hun deel van deze 'leereffecten'.

Tegelijk verwachten machinebouwers dat toeleveranciers al in de fases voor de eigenlijke productie meedenken met en investeren in de ontwikkeling van prototypes. Toeleveranciers worden daarom vroegtijdig bij het ontwerpproces betrokken om het proces te optimaliseren en zo de toekomstige productiekosten te minimaliseren. Dit betekent dat de toeleverancier veel ontwerpkosten maakt die pas bij de productie of helemaal niet vergoed worden.

Verschillende rollen, andere betaalwijze

Dat deze kosten niet altijd vergoed worden, komt doordat de toeleverancier die meehelpt bij het ontwerp niet altijd dezelfde is die de opdracht voor productie verkrijgt. Regelmatig zijn meerdere toeleveranciers in deze ontwerpfase betrokken, terwijl slechts een beperkt aantal toeleveranciers daadwerkelijk seriematig gaat produceren en op deze wijze de gemaakte ontwikkelkosten terug kan verdienen. De advies- en ontwerpuren worden namelijk vaak pas door de machinebouwer betaald middels een extra opslag op de kostprijs van de eerste seriematige productie.

Door de samensmelting van de twee rollen van de toeleverancier worden de wederzijdse verwachtingen onduidelijk. Juist in een periode van lagere economische groei kan dit leiden tot felle discussies tussen machinebouwer en toeleverancier.



5. De drie productiefases, en een nieuwe vierde

Onze aanbeveling is om deze kloof in verwachtingen en de daaropvolgende discussie te voorkomen door de rollen en wijze van betalen veel explicieter te maken. De toeleverancier moet goed definiëren waar zijn toegevoegde waarde ligt en op basis daarvan een heldere keuze maken voor zijn rol in alle fases van de productie. De machinebouwer moet zijn opdracht zo formuleren dat de rol van de toeleverancier en de betaalwijze voor beide partijen helder zijn.

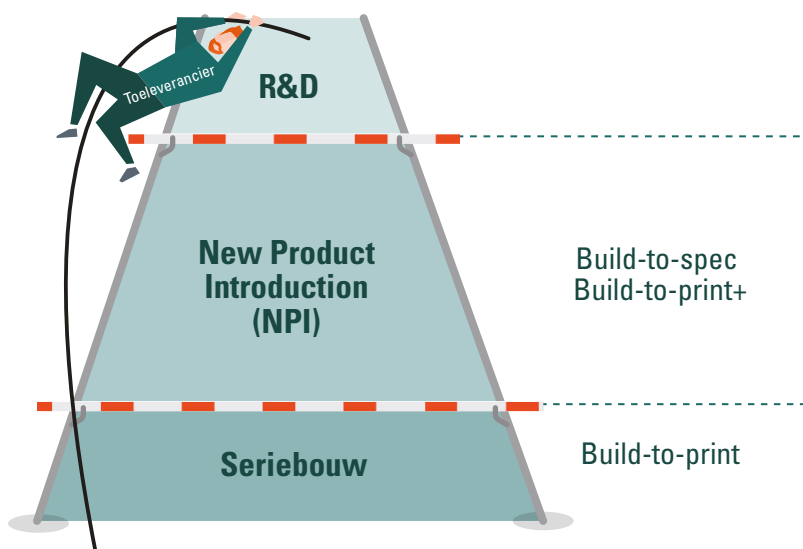
De drie fases van het productieproces

Het huidige productieproces is grofweg in te delen in drie fases (figuur 1), namelijk:

1. Research & Development (R&D)

Bij de fase van ontwikkeling van een nieuwe machine werkt de machinebouwer meestal samen met een kennispartner. Toeleveranciers zijn in deze fase nog niet betrokken. De machinebouwer concentreert zich in deze fase op het primaire proces van de machine, bijvoorbeeld hoe snel eieren kunnen worden gesorteerd zonder ze te breken. Hoe de sorteermachine eruitziet, is in dit proces niet van belang. Het gaat om het specifieke proces en de kritische modules waaraan de machinebouwer zijn bestaansrecht ontleent. De kennispartner, bijvoorbeeld een ingenieursbureau of universiteit, krijgt veelal betaald op basis van bestede uren.

Figuur 1: Drie fases van het productieproces



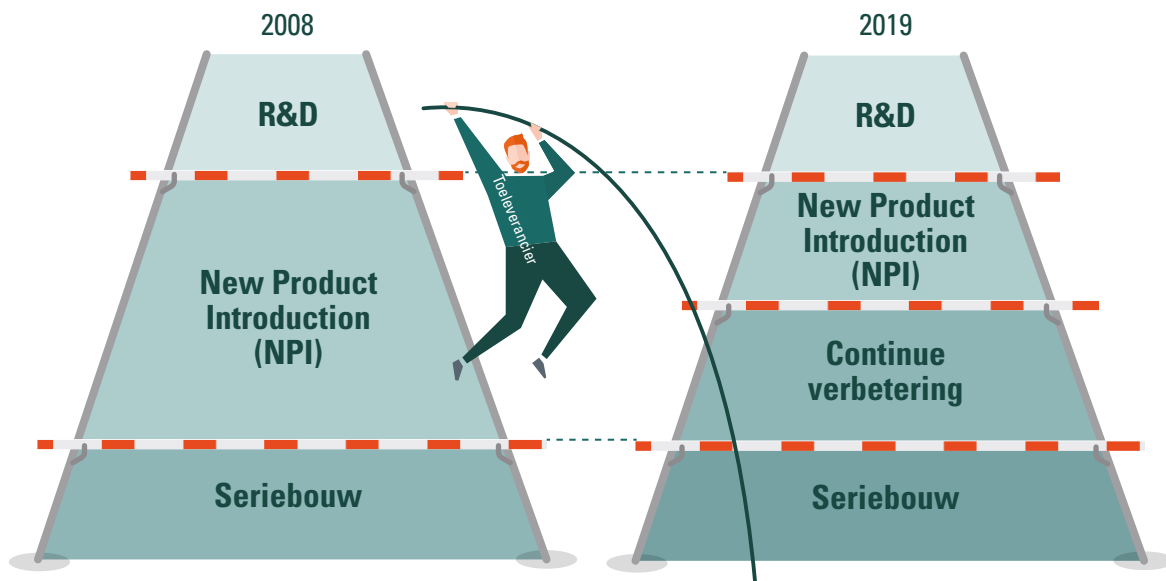
2. New Product Introduction (NPI)

In deze ontwerpfase werken machinebouwer en toeleverancier samen aan het ontwerp van de machine. Op basis van functionele eisen ('build-to-spec') worden een ontwerp en prototype gemaakt. Vanwege het belang van goede communicatie worden NPI-activiteiten bij voorkeur uitbesteed op basis van een hecht en exclusief partnership ('single sourcing'). De advies- en engineeringuren van de toeleverancier worden door de machinebouwer doorgaans achteraf en uitgesmeerd betaald via een extra opslag op de kostprijs van de productie. In de NPI-fase worden door de machinebouwer nog steeds aanpassingen in het ontwerp doorgevoerd.

3. Seriebouw

In deze laatste productiefase wordt het machineontwerp 'bevroren' en worden de onderdelen in (kleine) series geproduceerd door de toeleveranciers. De toeleveranciers krijgen in de seriefase een complete werktekening en produceren volgens de gestelde eisen ('build-to-print'). Productie wordt vaak bij meerdere toeleveranciers uitbesteed in Nederland of elders. De toeleverancier krijgt meestal betaald op basis van de kostprijs plus winstopslag. Door de leercurve worden de productiecosten per eenheid bij de toeleverancier geleidelijk lager en deze daling wordt deels doorgegeven aan de machinebouwer.

Figuur 2: nieuwe 4e productiefase van continue verbetering



Extra tussenfase: continue verbeteringsfase

Momenteel zien wij dat machinebouwers hun beoordeling voor de keuze van een toeleverancier beginnen aan te scherpen. Vanwege de lagere economische groei is het makkelijker om te wisselen van toeleverancier. Ook zien de machinebouwers dat hun concentratierisico op een toeleverancier te hoog wordt. Het is voor beide partijen niet gezond als bijvoorbeeld 75 procent van de omzet van een toeleverancier van een enkele machinebouwer komt. Een grote brand bij toeleverancier Prodrive in december 2018 legde aanzienlijke afhankelijkheden en dus risico's bloot. Belangrijke afnemers van Prodrive zoals ASML, Philips Medical en Lely werden geconfronteerd met vertraagde levering van kritische componenten.

De machinebouwers brengen steeds meer een scheiding aan tussen de fase van productintroductie en de fase van continue vernieuwing. Toeleveranciers worden geselecteerd op:

- » hun ontwerpcompetenties om binnen een partnership mee te werken aan een nieuw product of dienst, of;
- » hun competenties op het gebied van het uitvoeren van het wijzigingsbeheer, flexibiliteit in productie, kwaliteitsborging en hun vermogen om de productiekosten te verlagen door leereffecten.

Voor een heldere communicatie en scherpere rolkeuze is het onze aanbeveling om een vierde fase aan dit productieproces toe te voegen, namelijk de continue verbeteringsfase (figuur 2).

Continue Verbeteringsfase

Deze fase komt na de NPI-fase, maar voordat het ontwerp is bevroren in de seriebouwfase. In de praktijk vinden na de introductiefase nog vele aanpassingen aan een machine plaats. Dit kan gebeuren op aanvraag van de klant, vanwege verbeterde elektronica of door aanpassingen in het productieproces.

De machinebouwer Lely geeft bijvoorbeeld aan dat het ontwerp van hun Astronaut melkrobot nog continue wordt aangepast. De melkrobot wordt steeds stiller, energiezuiniger en beter bestuurbaar via apps. Het ontwerp van de melkrobot is daarom vele jaren na de introductie nog steeds niet bevroren en dit zal waarschijnlijk ook niet gebeuren. Deze ontwerpflexibiliteit is een van de onderscheidende waarden van Lely. Dit betekent dat digitaal wijzigingsbeheer door de hele toeleverketen heen zeer belangrijk is, maar dat de kostenleercurve minder steil is dan die van een bevroren seriemodel. Omdat communicatie cruciaal is in deze fase, wordt veelal gekozen voor single sourcing. De voorkeur voor productie is in Nederland, maar het kan ook internationaal uitbesteed worden zolang het wijzigingsbeheer maar efficiënt geregeld is. De toeleverancier wordt door de machinebouwer vaak betaald op basis van een mix van een uurtarief en een kostprijs plus winstopslag.



Een heldere rolkeuze van de toeleverancier in welke fase(s) hij wil samenwerken met de opdrachtgever is zeer belangrijk. Het door de toeleverancier vooraf stellen van de vraag wat precies verwacht wordt en hoe hiervoor wordt betaald, voorkomt vervelende discussies met de machinebouwer achteraf.

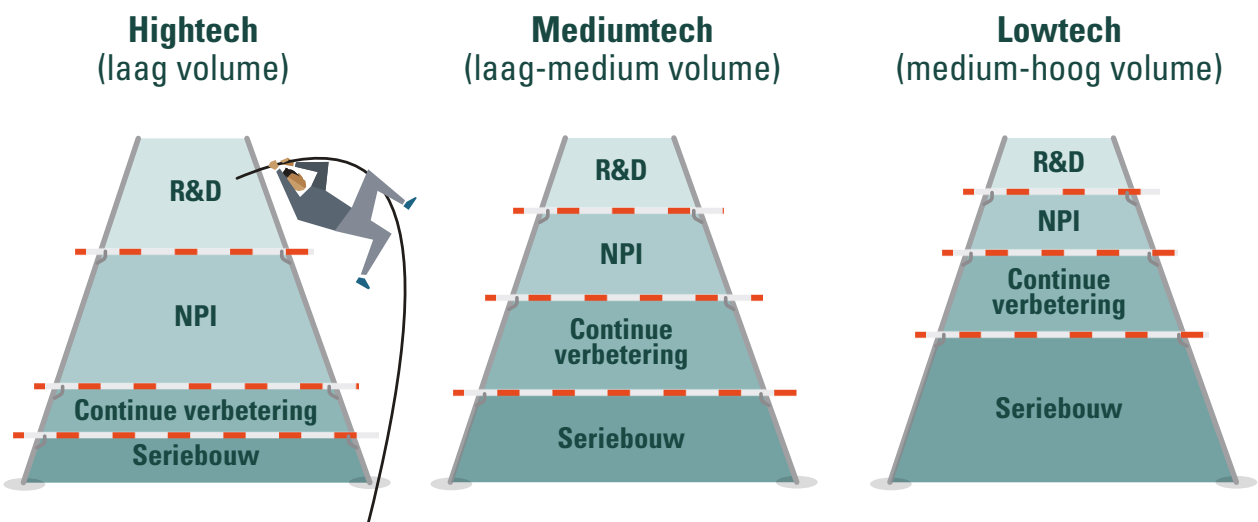
Fases en soort productie

Bij het juist definiëren van de fases is het van belang om rekening te houden met de kwaliteit en omvang van de productie in een bepaalde eindmarkt. Machinebouwers kunnen produceren voor de:

- » hightech-eindmarkt met veel klantspecifiek maatwerk, en kleine seriebouw tot 100 stuks;
- » mediumtech-eindmarkt van middelgrote seriebouw tot 1.000 stuks en modulaire opbouw;
- » lowtech-eindmarkt met massaproductie vanaf 1.000 stuks.

De fases in het productieproces zijn identiek, echter het volume van activiteiten verschilt sterk (zie figuur 3). In een lowtech-markt worden de ontwerpen van productiemachines snel 'bevroren' om tijdens de serieproductie zo goedkoop mogelijk te kunnen produceren. Voorbeelden zijn deegmixers en heftrucks. In de mediumtech-markt gaat het om melkrobots, ovens of lasrobots. Voorbeelden van de hightech-markt zijn lithografiesystemen, elektronenmicroscopen of mri-scanners.

Figuur 3: verdeling van productiefases verschilt per eindmarkt





6. Conclusie

In het rapport uit 2008 werd geconcludeerd dat machinebouwers en toeleveranciers beide de lat hoger moesten leggen om hun relatie verder te laten uitgroeien tot een hecht partnership. Voor de komende jaren verwachten we een meer zakelijke verhouding tussen machinebouwer en toeleveranciers. Dit komt door de lagere economische groeiprognoze, de onbalans in schaalgrootte en winstmarge tussen machinebouwer en toeleverancier en hoge ICT-investeringen. Anno 2019 schuiven we de lat daarom nog verder omhoog.

Eerste verhoging van de lat

Het is cruciaal dat machinebouwers en de partijen in de hele toeleverketen blijven investeren in digitalisering. Dit betreft investeringen in nieuwe ICT-systemen voor digitaal ontwerpen, proces- en voorraadbeheersing, testen, track-and-trace, orderafhandeling en de financiële administratie. Alleen op deze manier kunnen Nederlandse machinebouwers en toeleveranciers blijven concurreren met de buitenlandse spelers.

Tweede verhoging van de lat

Het verminderen van de onbalans in schaalgrootte en winstmarge is voor beide partijen van belang. Schaalgrootte is cruciaal voor de machinebouwer om nieuwe machines te kunnen ontwikkelen en wereldwijd te verkopen. Hiervoor heeft hij wel succesvolle, slimme en financieel sterke toeleveranciers nodig. Wanneer de kloof in verwachtingen tussen machinebouwers en toeleveranciers binnen de perken wordt gehouden en de taken binnen elke fase duidelijk worden vastgelegd, is de kans het grootst dat beide partijen schouder aan schouder aan schaalvergroting kunnen werken. Het behouden van de mondiale topositie is immers noodzakelijk voor de machinebouwer om binnen deze concurrerende industrie overeind te blijven.

Ook na elf jaar blijft een ding duidelijk: een succesvolle machinebouwer kan niet zonder een keten van succesvolle toeleveranciers.



Colofon en bronnen

Dit is een uitgave van ABN AMRO geschreven voor Nederland Maakt, het ketenevent voor ondernemers in de maakindustrie. Dit event was georganiseerd door de brancheverenigingen Nevat, FME, FPT-Vimag, VNMI en Fedet.



Commercieel contact

David Kemps, Sector banker Industrie. 06 - 30 33 20 43 of david.kemps@nl.abnamro.com

Alexander Goense, Sector analyst Industrie. 06 - 19 30 42 30 of alexander.goense@nl.abnamro.com

Auteurs

David Kemps, ABN AMRO

William Smit, DBSC Consulting. 06 - 53 16 61 78 of william.smit@dbsc.nl

DBSC Consulting B.V.

DBSC is een relatief klein strategie-adviesbureau met een focus op technologische markten als maakindustrie, groothandel en installatiewereld. Onze expertise op de strategische uitdagingen voor deze bedrijven en bedrijfstakken heeft op verzoek van tevreden opdrachtgevers ook geleid tot het begeleiden bij fusies & overnames en het ontwikkelen van Marktmeters en Benchmarks voor specifieke marktniches in deze marktsector.

Interviews

Arjan Reedijk, Confed Group

Corné van Opdorp, BOZ Group

Edward Voncken, KMWE

Guustaaf Savenije, VDL Enabling Technologies Group

Mark van Spall, ASML

Martijn Boelens, Lely Industries

Paul van Attekum, ASML/Synovac

Peter Hobbelen, Confed Group

Pieter Janssen, Prodrive Technologies

Rob Verhage, Vanderlande Industries

Wim Waeghe, ASML

Anne-Jaap van Deinum en Edwin Dekker, Nevat

Eindredactie

Bendert Zevenbergen

Gebruikte bronnen

[ABN AMRO rapport, Raising the bars, oktober 2008](#)

[ABN AMRO rapport, Winstmarge onder druk in tijden van hoogconjunctuur, maart 2019](#)

Illustraties en opmaak:

Jling Design, Kollerie Reklame-advies & Promotions

Fotoverantwoording:

Shutterstock

Distributie

abnamro.nl/industrie



**Disclaimer**

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank, noch DBSC kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Naast een copyright is er sprake van een right to copy. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 29 oktober 2019.

© ABN AMRO, november 2019



abnamro.nl

