

/visie

Succesfactoren in uitbesteden

De hightechindustrie besteedt steeds meer werk uit. Hoogwaardig werk voor technologische specialisten, waarbij de toeleverancier steeds meer verantwoordelijkheden op zich neemt en zo de opdrachtgever 'ontzorgt'.

Hightechmachinebouwers focussen zich steeds meer op hun kerncompetenties. Ze willen met name dat doen waar ze goed en uniek in zijn. De rest besteden ze uit aan vakbekwame toeleveranciers. Zo willen OEM-bedrijven als ASML zich voornamelijk richten op het lithografisch proces. Gaandeweg zijn daar steeds meer randzaken bij gekomen: mechatronica, elektronica en software. In de race naar kleiner, nauwkeuriger en sneller worden steeds hogere eisen gesteld aan elektronica en software. De randzaken zijn inmiddels zo specifiek geworden, dat OEM-bedrijven daarvoor externe specialisten inschakelen: ontwerp bureaus en producenten die gespecialiseerd zijn in technologische nichemarkten. Zo ontstaat een keten van toeleveranciers. Opdrachtgevers doen er veel aan om deze toeleveringsketen transparant te maken. Ze willen weten waar de kosten en de risico's zitten en hoe ze deze het best georganiseerd krijgen. Als alles goed op elkaar aansluit, is de productie een rijdende trein van bedrijven. De kunst is om alle wagons goed aan elkaar te koppelen en op de rails te houden. Om dat voor elkaar te krijgen, zoeken OEM-bedrijven naar strategische partners: professionele toeleveranciers die flexibel, technisch en financieel solide zijn en scherp calculeren. Hightech bedrijven concurreren in een wereldmarkt. Kostenreductie staat daarbij hoog op de agenda. Een toeleverancier zal dus altijd de vraag krijgen of het nog goedkoper kan.

Applicatiekennis

Om aan al deze wensen te voldoen, dient de toeleverancier enige applicatiekennis te hebben van de OEM-partner. Hij dient het product en de markt van de klant te kennen en te begrijpen. Een toeleverancier voor bijvoorbeeld ASML moet begrijpen dat die markt uiterst dynamisch is en de nodige hectiek kent, wat vraagt om razendsnelle aanpassingen. Als je dat niet aankan, moet je er niet aan beginnen.

Een samenwerking met een OEM-partner tot stand brengen kost een bedrijf veel geld en inspanning. Je moet de gebruikte terminologie van het bedrijf leren en de cultuur en mentaliteit begrijpen. Zo is een eerste offertetraject voor een OEM-bedrijf meer een soort 'trial-and-error-oefening', waarin je een aantal keer een offerte maakt, voordat je doorhebt wat de opdrachtgever precies wil en je goed met elkaar op één lijn zit.

Omdat het opstarten van een goede relatie met een OEM-bedrijf een relatief grote investering is, wil de toeleverancier langetermijnrelaties. Want als je eenmaal zaken doet met elkaar, heb je aan een half woord genoeg om elkaar te begrijpen.

Specificaties als basis

Om tot een goede offerte te komen, is het belangrijk om als toeleverancier tijdig bij het project aan te schuiven. Liefst al bij het opstellen van de specificaties. Immers, je moet eerst zelf het probleem goed begrijpen, voordat je het aan een ander kunt uitleggen. Dus door deelname aan het specificatietraject kan de toeleverancier zelf meedenken over het werkelijke probleem en meebeslissen over fundamentele keuzes die gemaakt worden. Een slimme OEM-partij draait het proces zelfs om en laat de toeleverancier de specificaties opstellen. Met het opstellen van de goede specificaties bewijst de toeleverancier zijn kwaliteiten en geeft aan of hij het project kan realiseren. Het andere uiterste kan ook voorkomen: de OEMer komt met een concreet plan over hoe de oplossing eruit moet zien. Dan besteedt de OEMer de oplossing uit en niet het probleem. Hij maakt dan geen gebruik van de creativiteit en kennis van de toeleverancier. Die kan nu niet de beste oplossing maken en zijn toegevoegde waarde wordt beperkt.

Politiek en communicatie

Een toeleverancier is meestal kleiner dan het OEM-bedrijf. Dat heeft gevolgen voor communicatie en politieke gevoeligheden. Je kunt nog zo goed contact hebben met technici van de klant, zij zijn meestal niet de eindbeslissers. Misschien ben je het op technisch niveau helemaal met elkaar eens, maar er speelt ook politiek. Een directeur die ooit eens een slechte ervaring heeft gehad met een bepaalde technologie en 'dus nooit meer die technologie wil gebruiken'. Of een inkoopafdeling die eigen ideeën heeft over bepaalde technieken of oplossingen. Binnen een organisatie kan van alles spelen waar je als leverancier geen weet van hebt, communicatie is daarom essentieel. Evenzo kunnen veel misverstanden ontstaan door verkeerde percepties of interpretaties. En met goede communicatie kun je angsten, misverstanden of vooroordelen wegnemen. Communicatie is ook het aanwezig zijn bij belangrijke projectvergaderingen van de klant.



Daar kunnen zaken worden besproken rond jouw project en het is natuurlijk goed als je dit uit eerste hand hoort en daarover in gesprek kunt gaan. Natuurlijk heeft de toeleverancier ook de verantwoordelijkheid om te melden als zaken minder goed verlopen of planningen niet haalbaar zijn.

Focus op kerncompetenties

Toeleveranciers voor hightech bedrijven beschikken dikwijls zelf ook over specifieke hoogwaardige kennis. Dat is de eigen kracht en maakt een bedrijf uniek. Door te focussen op de eigen kerncompetenties heb je een hoge toegevoegde waarde voor de OEM-partner. Je weet waar het over gaat. Daarom is het belangrijk om je eigen R&D te verrichten; voor eigen kennisopbouw en als visitekaartje, dat als opstapje kan dienen naar gezamenlijke R&D met de OEMer. Met gezamenlijke R&D werk je aan een duurzame band met je klant. Je investeert samen in de toekomst.

Design & productie

R&D is interessant, maar de klant is vooral geïnteresseerd in het eindproduct. De rest is de verantwoording van de toeleverancier, inclusief de bijdragen van zijn onderaannemers. Een 'design house' dat niet zelf produceert, is toch verantwoordelijk voor het geproduceerde product. Wat zij ontwikkelen moet goed en betaalbaar te maken zijn. Verstand van productie is dus onontbeerlijk voor een ontwerper. En ook de samenwerking met de

producent is een kritische factor. Bij voorkeur heb je de producent al bij de start aan tafel. Hij kan tips geven om met een kleine aanpassing in het ontwerp extra werk of kosten in productie te besparen. Ontwerper en producent kunnen gezamenlijk de teststrategie tijdens productie uitwerken, waarbij in het ontwerp al rekening wordt gehouden met de mogelijkheid om tijdens de productie tussentijdse tests op een kosten-efficiënte wijze te doen. Dit alles leidt tot een optimaal productieproces en robuuste producten tegen de laagste kosten.

Synergie

Naast concrete, aanwijsbare zaken speelt er de nodige psychologie in een samenwerking, vaak aangeduid als synergie. Klikt het? Kijk je elkaar in de ogen? Laat je elkaar uitspreken en durf je kritische vragen te stellen? Doe je wat je beloofd hebt? Heb je ook oog voor de uitvoeringsproblemen van de klant? Zaken die niet in een projectplan staan, maar wel een succesvolle samenwerking kunnen maken of breken. Als beide partijen eerlijk en open communiceren, vrij van politiek, dan maak je rationele keuzes. In een goede, duurzame relatie ken je elkaars sterke en zwakke punten en kun je daar open over praten. 'Wat kunnen wij verbeteren, wat kunnen jullie verbeteren?' Beide partijen willen immers een langetermijnrelatie. Dat kan alleen op basis van wederzijds vertrouwen en door middel van glasheldere communicatie.

Handle alarm

Check alive

SNMP get

Source: Brainport presentation dated May 28 2008

n up

OEM market trends

- Increasing product requirements (financial, logistics etc.)
- Flexibility and application knowledge at supplier is essential
- Long lasting relationship
- Pressure on cost reduction through the network chain
- New requirements for system suppliers
- Impact of customer requirements on the supplier process
- Impact of market globalizing
- OEM industry is concentrating on their core business
- System Engineering requires specific specialism
- Competition within the supply chain
- OEM industry will reduce the number of suppliers
- Suppliers are reducing the number of suppliers in their chain
- Suppliers are going back to their core business
- Reduction of capacity in terms of Engineers and Suppliers

