

GEANIMEERD DEBAT OP PRECISIEBEURS OVER INTENSIEVERE KETENSAMENWERKING

SAMEN UIT, SAMEN THUIS: EEN HELE STRUGGLE

TOPIC

HOGER TOELEVEREN, BETER SAMENWERKEN

Machines en machinemodules worden steeds slimmer en complexer. Om die ook straks nog succesvol te kunnen ontwikkelen, bouwen en mondiaal vermarkten, is intensievere ketensamenwerking een must. Maar... dat is makkelijker gezegd dan gedaan, kwam uit een geanimeerde paneldiscussie medio november op de Precisiebeurs in Veldhoven. Een partnership waarin de toeleverancier een stevige brok ontwikkelwerk op z'n bordje heeft, is 'een hele struggle – voor hem én de oem'er'

DOOR PIM CAMPMAN

Zijn we niet te veel alleen met onszelf en onze eigen kleine regio's bezig, vraagt discussieleider en Sioux-bestuurder Leon Giesen bij wijze van aftrap. Als dat al zo is, dan is dat niet slim, klinkt het eensluidend. Lex Molenaar van RR Mechatronics – de enige oem'er in het panel – pleit voor een sterkere verbinding van al die hightech 'sub-regiootjes' in ons

land. 'Regionale initiatieven zijn prima, maar om in innovatie en technologie stappen te maken moet je toch echt verder kijken.' Henk Smid van Variass beaamt dat: 'Brainport is dankzij de oem'er-dichtheid en dat grote toeleveranciersnetwerk natuurlijk erg sterk. Maar je kunt niet overal de beste in zijn. Nederland-breed intensiever samenwerken tussen de verschillende clusters maakt ieder afzonderlijk én de BV Nederland veel krachtiger.'

REGIONAAL VER-PLASSEN

Voor Tijs Teepen van Masévon is regio-denken geen issue. 'Per project zoeken we die kennis op die nodig is om er een succes voor de klant van te maken. Waar die kennis vandaan komt, maakt ons niets uit.' Ook VDL houdt zich daar verre van, aldus Geert Jakobs. 'Voor ons zijn regio's de plekken waar de grote semicon-klanten zitten: Applied Materials, KLA Tencor (in Californië en Azië, red.) en noem ze maar op.' Ondernemers denken niet in regio's, zegt John Blankendaal (Brainport Industries). 'Ja, Azië, Amerika, Europa. Wij hebben 105 leden uit het hele land. We komen elkaar overal tegen en werken samen in programma's als Smart Industry. Dat maakt Nederland tot één regio, of beter: een regio-binnen-de-regio-West-Europa. Laat dat regionaal ver-plassen alsjeblieft ophouden. Niet navelstaren en de koek verdelen, maar samen de blik naar buiten richten om de koek groter te maken.'

VAKER IN CONTROLE-MODE

Giesen: 'Onze hightech maaksector heeft de wind in de rug. Mooi natuurlijk, maar zit daar niet ook een minder positieve kant aan? Zijn we door al die drukte en de druk van die alsmaar kortere *time-to-market* niet te veel alleen met onszelf bezig en niet met die ketensamenwerking, waar we het steeds meer van moeten hebben? Waarom nog maar zo weinig fantastische initiatieven als Phenom-World (Sioux, NTS, FEI) en, recenter, Liteq (ASML, Sioux)?' Waar MTA'er Patrick Geerts Additive Industries aan toevoegt. 'Hun ambitie is binnen vijf jaar tot de top-drie van industriële 3D-metaalprinterbouwers wereldwijd te behoren. Zij zullen het volgende voorbeeld zijn van hoe het wel kan.' Over ketensamenwerking: 'Dat is al heel lang een issue. Maar dat goed voor mekaar krijgen is nog een lange weg. Technologisch kunnen we in Brainport bijna alles maken. Maar mensen van verschillende bedrijven en disciplines in een hok stoppen om ze samen een project te laten draaien – volledig open naar elkaar toe, elkaar vertrouwend, respecterend en de voordelen én de risico's samen delend – 'samen uit, samen thuis'? Succesvolle voorbeelden ken ik weinig. Samenwerken is een echt vak apart – een vak dat we wél moeten leren, want er staan ons heel grote uitdagingen te wachten.' Giesen ziet een omgekeerde trend: oem'ers die hun *first tiers* het werk 'met 6.000 specs' dicteren en ook bij de *second* en *third tiers* een vinger in de pap opeisen. Teepen: 'Is alles 'dicht-gespect', dan heb je het over een klassieke klant-leverancierrelatie. Wel een samenwerking, maar geen partnership waarin het – meer nog dan om kosten en efficiency – om de businesscase gaat: wat wil ik,

EVEN VOORSTELLEN: HET PANEL



Foto's: Mikrocentrum

Tijdens het debat, door Mikrocentrum en Link Magazine op touw gezet, gaven zeven professionals uit de Nederlandse hightech maaksector hun visie op het thema 'Extreme eisen dwingen tot intensievere ketensamenwerking'. Van links naar rechts op de foto:

- **Leon Giesen** (discussieleider): bestuurder bij Sioux, systeemhuis voor oem'ers in de hightech maak-industrie.
- **Geert Jakobs**: bij VDL ETG verantwoordelijk voor innovatie en business development voor het nieuwe werkveld 'build-to-spec'.
- **Lex Molenaar**: technisch directeur van RR Mechatronics in Zwaag, dat precisie-instrumenten voor hematologie-labs wereldwijd ontwikkelt, bouwt en vermarkt.
- **Henk Smid**: directeur/eigenaar van elektronica-

bedrijf Variass (in Drachten en Veendam), bestuurslid van Innovatiecluster Drachten en voorzitter van de NEVAT, brancheorganisatie van hightech toeleveranciers.

- **Tijs Teepen**: technisch directeur van Masévon Group in Hardenberg, system integrator, vacuüm-specialist en vooraanstaand bouwer van vacuüm-systemen en precisie-machineframes.
- **Patrick Geerts**: medeoprichter/-eigenaar en directeur van MTA in Helmond, sterk groeiende system developer en system supplier voor complexe functionele systemen.
- **John Blankendaal**: directeur van Brainport Industries, coöperatie van hightech toeleveranciers die de innovatiekracht van 'de BV Nederland' wil versterken en promoten.



Geert Jakobs (rechts): 'VDL ETG is nu een kennis-/ontwikkelpartner. Niet meer alleen engineeren om de fabrieken te vullen, maar innoveren.'

oem'er, en hoe kun jij, supplier, mij daarbij helpen? Samen de wereld veroveren. Moet je het doen met een lange lijst met eisen, wat is je designruimte en je toegevoegde waarde dan nog? Nul. Dan kun je hooguit op details nog iets betekenen.' Hoe hoger de druk op de time-to-market, hoe meer de oem'ers in de 'controle-mode' schieten. Smid nuanceert: 'Dat bepaalde specs en toeleveranciers – te weten die met bewezen kwalificaties – hard zijn vastgesteld, kan ik me voorstellen. Vanwege die steeds kortere time-to-market en omdat de oem'er niet alle kennis in huis kan hebben, staat dat samenwerking niet in de weg. Heel duidelijke afspraken over de kaders, zeg maar de 'buitenkant', en aan de 'binnenkant' veel vrijheid voor de toeleveranciers; dat is ook partnership. Vanzelfsprekend werkt dat alleen als er wederzijds honderd procent vertrouwen is.'

VEEL GROTERE MIJLPAAL

Samenwerken is een spel dat je moet leren spelen, weet Molenaar vanuit zijn oem'er-rol. 'Tot enkele jaren terug maakten we al onze producten volledig in-house. Door onze transitie naar kopstaartbedrijf verandert dat. We praten met verschillende *value adding contract manufacturers*, zoals Variass, om de fabricage van een van onze nieuwe instrumenten over te dragen. Voor een specifiek stukje engineering hebben we een PhD aangenomen en doen wij dus geen beroep op een toeleverancier. Maar qua produceerbaarheid kan die er zeker nog een mooie stap overheen maken.' Smid voelt zich senang bij zo'n inbreng, ook al ontpopt Variass zich steeds meer als een kennispartner. 'Wij zijn zover dat we klanten naast het pure maakwerk toegevoegde waarde kunnen bieden. Als NEVAT-voorzitter zie ik ook leden die alleen aan de maakkant blijven. Dat kan, maar dan is het businessmodel vooral gericht op kostprijs-plus. Variass gaat een stap verder. Waarbij we heel open zijn over wat we heel goed én niet zo goed kunnen. In het laatste geval halen we een partner erbij die het wel goed kan. Onze klanten waarderen die openheid enorm.'

VDL ETG is zo'n kennis-/ontwikkelpartner. Vier jaar terug werd de bouw en doorontwikkeling van een module (*waferhandler*) in ASML's chipfabricagemachines overgenomen. Jakobs: 'Niet meer alleen engineeren om de fabrieken te vullen (werkvoorbereiding, red.), maar innoveren. Voor ons, van oudsher machinebankwerkers en plaat-

buigers, een megastap. De eerste fysicus aannemen zagen we als dé mijlpaal. Een veel grotere mijlpaal diende zich later aan: data-analisten binnenhalen, die de werking van onze machines in het veld analyseren om de uptime te optimaliseren en input te geven voor productontwikkeling. Maar het allerlastigste is in partnerships de traditionele, transactionele manier van aansturen te

doorbreken. Dat is een hele *struggle* – voor de hele keten.' En tevens voor andere betrokkenen, zoals ingenieursbureaus. 'Een maakpartij als dirigent van het koor in plaats van een oem'er; dat is wennen.'

ONDERNEMEND SAMENWERKEN

Ketensamenwerking vergt dus een andere mentaliteit en andere vaardigheden. Geerts: 'Traditioneel aansturen en afrekenen op kpi's (*key performance indicators*, red.) gaat niet werken.' Schouder-aan-schouder staan wel, zegt Teepen. Blankendaal spreekt van 'de transitie van klassiek uitbesteden naar ondernemend samenwerken'. 'Om te prikkelen zeg ik wel: een oem'er kan z'n omzet verdubbelen en z'n kosten halveren als ie in de keten slim samenwerkt. Neem ASML, dat 85 procent van z'n omzet *source*t in de keten; Phenom-World en Additive Industries, ook grote uitbesteders. En ja, dat werkt alleen als je elkaar volledig vertrouwt. Mijn definitie van vertrouwen is: handelen ondanks de angst om belazerd te worden of je kwetsbaar op te stellen.' Molenaar buigt de discussie om naar vertrouwen geven – aan de medewerkers. 'We hebben projecten binnen de tijd kunnen afronden, omdat we begonnen met de fantastische teams vertrouwen te geven.' Meer creativiteit en ondernemerschap, ook dat is nodig, stelt Jakobs: 'Dat is deels cultuurbepaald. In Silicon Valley is eens of vaker failliet gaan geen schande, integendeel. *Fail early* en je vindt ook voor je volgende projecten weer funding. Om een nieuwe, grote oem'er op te laten staan, moeten we dat klimaat ook hier creëren.' Instekend op dat laatste zegt Molenaar: 'Heel grote oem'ers is misschien wel een ouderwetse gedachte. Juist die netwerken van sterke, hoogtechnologische, middelgrote bedrijven, zoals RR Mechatronics, passen bij deze tijd en ze innoveren sneller.' Teepen valt hem bij: 'Nog drie ASML's erbij en de BV Nederland is succesvol?

Denk het niet; daarmee halen we ons een hele hoop problemen op de hals. Waar haal je de mensen vandaan?' Giesen pleit voor én meer grote oem'ers – '200 miljoen omzet en meer' – én meer netwerkorganisaties. 'Met zoiets als fotonica komt een enorme dimensie op ons af. Daar hebben we in Eindhoven een prachtinstituut voor (Photon-Delta, red.). Maar wie doet er iets mee?'

BUSINESSMODEL VERANDEREN

Smart industry biedt onze high-tech machinebouw geweldige kansen, vervolgt Giesen. Maar zijn we er klaar voor die slimme, in netwerken (de *cloud*) met elkaar pratende, zelflerende machines te bouwen? Masévon is daar nog niet echt mee bezig, zegt Teepen. 'Het modulariseren en standaardiseren van ons *build-to-spec* proces is nu onze belangrijkste uitdaging.' Molenaar denkt dat vooral kennisinstututen en universiteiten het voortouw moeten nemen in fenomenen als *big data analytics*. 'Concreet maken we onze instrumenten natuurlijk klaar voor IoT-connectie (*internet of things*, red.).' Hij ziet verstrekkende gevolgen: 'Met big data analyse krijg je invloed op de processen van de klant en kun je zijn businessmodel veranderen.' Volgens Geerts zullen onder invloed van smart industry heel veel technologieën, waaronder software, in machines geïntegreerd worden. 'Ik denk dat over zeg tien jaar de complexiteit zo hoog en de time-to-market weer zo veel korter is, dat je het als oem'er niet meer alleen kunt, dus dat je de specialisten in de markt moet opzoeken. Die challenge moeten we oppakken en invullen.' Blankendaal vult aan: 'Ik denk dat je sowieso alle technische competenties om machines te maken aan boord moet hebben. Alles wat bedacht wordt, moet nog steeds gemaakt kunnen worden. Maar er komen vaardigheden bovenop. Zoals multidisciplinair



Patrick Geerts (links): 'Ketensamenwerking is al heel lang een issue.'

kunnen samenwerken: de technoloog moet de dialoog kunnen aangaan met mensen uit andere beroepsgroepen – en met de klant. En verder moet ie veel meer *opportunity-driven* kunnen denken: welke kansen zie ik in de markt, hoe vind ik partners, hoe organiseer ik m'n samenwerkingsmodel? Veel betere communicatievaardigheden, daar is volgens alle panelleden grote behoefte aan. ●