

Strategieën voor toeleveranciers: resultaatverbetering door focus

Ir. Leo Haffmans heeft aan de Technische Universiteit Eindhoven onderzoek verricht naar de positie van toeleveranciers. Hij is docent aan de Hogeschool Zuyd en adviseert bedrijven. Prof. dr. Arjan J. van Weele is in deeltijd NEVI hoogleraar Inkoopmanagement aan de Technische Universiteit Eindhoven.¹

1. De auteurs zijn te bereiken via: a.j.v.weele@tm.tue.nl, www.arjanvanweele.com, of via de Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Technologie Management.

2. OEM staat voor Original Equipment Manufacturer (fabrikant van een concreet eindproduct).

3. Zie L. Haffmans en A.J. van Weele, 'Op weg naar ketengericht innoveren: de rol van de toeleverancier', *Holland Management Review*, Nummer 96, 2004, p. 34-47.

4. PIMS staat voor Profit Impact on Market Share.

5. M.E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.

Wat moeten Nederlandse toeleveranciers doen om ten opzichte van lagelonenlanden het hoofd boven water te houden? Zijn er nog wel mogelijkheden voor dit type bedrijven in ons land? Onderzoek wijst uit dat dit type toeleveranciers er goed aan doet zich te richten op het bieden van unieke technische oplossingen voor specifieke klantgroepen. Dit leidt tot meer stabiele bedrijfsresultaten en minder risico's. Strategieën gericht op marktverbreding hebben een averechts effect.

De toeleverende industrie in ons land maakt turbulente tijden door. Uitbesteders verplaatsen hun productie in toenemende mate naar lagelonenlanden, met als gevolg dat voor de toeleveranciers een groot deel van hun traditionele afzetmarkten wegvalt. Reden waarom toeleveranciers zich dienen te heroriënteren op hun toekomst. De vigerende visie is dat er in ons land voor leveranciers van componenten en bewerkingen steeds minder mogelijkheden zijn. Veeleer zouden toeleveranciers zich moeten richten op het leveren van modules. Hierbij zou men, in navolging van de OEM-fabrikanten, delen van zijn productie naar lagelonenlanden moeten overbrengen.² In een eerder artikel hebben wij laten zien dat er ten minste vier basisactiviteiten zijn waarop toeleveranciers zich kunnen toelegen.³ Voor een tweetal van deze activiteiten is via empirisch onderzoek nagegaan in welke mate deze in de praktijk voorkomen en welk effect ze hebben op de winstgevendheid. Hierbij is een meerjarenperspectief gehanteerd. Vervolgens is vastgesteld wat de onderliggende competenties zijn om op succesvolle wijze aan de genoemde activiteiten inhoud te geven. Vooraleer wij de resultaten bespreken, geven wij aandacht aan de huidige visie en de methodologische opzet en het gehanteerde onderzoeksmodel. Hiervoor is nodig dat wij enkele woorden wijden aan het kader waarbinnen dit onderzoek is ontworpen: de Resource Based Theory (RBT) of the Firm.

De Resource Based Theory of the Firm

De Resource Based Theory of the Firm tracht de vraag te beantwoorden welke factoren bedrijfssucces bepalen. Deze vraag houdt onderzoekers al decennia lang bezig. Het antwoord is niet eenduidig te geven. De oorzaak hiervoor ligt in de grote hoeveelheid variabelen die op het succes van een onderneming van invloed zijn. De afgelopen jaren zijn vele publicaties aan dit onderwerp gewijd. Eind jaren zestig en begin jaren zeventig van de vorige eeuw waren dat de PIMS-studies van de Harvard Business School.⁴ Deze studies toonden het verband aan tussen winstgevendheid enerzijds en marktaandeel anderzijds. De winstgevendheid van ondernemingen bleek groter naarmate zij over een groter marktaandeel beschikten. Hieruit werd het advies geformuleerd aan ondernemingen om vooral te streven naar marktdominantie.

Dit gegeven werd begin jaren tachtig genuanceerd door Porter, die in zijn boek *Competitive Strategy* liet zien dat ook kleine nichespelers aanzienlijke winstgevendheid wisten te realiseren.⁵ Volgens Porter moet men voorkomen 'stuck in the middle' te geraken. Een 'middle of the road'-strategie, waarbij bedrijven geen duidelijke keuzes maken terzake van hun product-marktstrategie en technologie, breekt hen op lange termijn op. Een verdedigbaar concurrentievoordeel wordt verkregen door, naast markten en marktbehoeften als uitgangspunt voor ondernemingsbeleid, ook te zor-

gen voor voldoende onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrenten.

In vervolg op deze ideeën kwam de focus op innovatie te liggen. Internationale adviesbureaus waaronder, McKinsey en de Boston Consulting Group, wezen op het verband tussen winstgevendheid en 'time-to-market'.⁶ Als gevolg van de steeds korter wordende productlevenscycli, werden time-to-market en het vermogen om snel te reageren op veranderende klantenwensen steeds belangrijker. Bedrijven die als eerste met een nieuw product op de markt wisten te komen, waren winstgeverder dan de bedrijven die daarna volgden. Dit fenomeen werd ook door andere auteurs aangetoond en gepropageerd. Innovatief vermogen in termen van product- zowel als procesinnovatie bleken voor het behalen van een goede marktpositie bepalend. In lijn hiermee is vanaf begin jaren negentig veel aandacht gekomen voor de vraag hoe het innovatief vermogen alsmede het concurrentievermogen van ondernemingen kan worden verbeterd. Er kwam aandacht voor de competenties binnen ondernemingen. Dit hield verband met de kritiek op de ideeën van Porter. Ondanks het feit dat hij de waardeketen introduceerde, was zijn boodschap aan topmanagers toch vooral dat zij veel aandacht moesten geven aan marktstructuur en concurrentieverhoudingen als meest bepalende elementen voor het ontwerp van hun ondernemingsstrategie. Echter, verschillen in de prestatie van bedrijven binnen een en dezelfde sector konden niet door Porter worden verklaard. Hoe kon het toch dat er soms aanzienlijke verschillen in prestatie konden worden geconstateerd bij bedrijven binnen een en dezelfde sector? Hoe kon het dat sommige bedrijven vaak zeer goede prestaties boekten, ondanks het feit dat zij in verschillende sectoren opereerden? Verschillen en overeenkomsten konden niet alleen worden verklaard uit markt- en concurrentiefactoren. Onderzoek naar deze vragen leidde geleidelijk aan tot het inzicht dat bedrijfssucces primair verklaard moest worden uit organisatiespecifieke 'resources' en competenties.

Begin jaren negentig toonden tal van empirische studies de waarde van deze visie aan. Het bleek dat ondernemingspecifieke factoren een betere verklaring vormden voor de prestatieverschillen tussen bedrijven dan omgevings- en industriestructuurvariabelen.⁷ Dit inzicht vormde de basis voor wat later zou worden aangeduid met de Resource Based Theory of The Firm.⁸ Volgens deze theorie dienen bedrijven te worden opgevat als bundels van 'resources'. Deze kunnen tastbaar dan wel

minder tastbaar zijn; zij kunnen intern zijn ontwikkeld dan wel extern geacquireerd. Een onderscheid kan worden gemaakt naar:

- Inputfactoren die vrijelijk op de markt kunnen worden verkregen. Wanneer getransformeerd dan wel verwerkt, worden inputfactoren een deel van de bezittingen dan wel vaardigheden van de onderneming. Zij dragen rechtstreeks bij aan de output van de onderneming dan wel vormen hier een onderdeel van.
- Bezittingen (assets). Dit zijn voorraden van productiefactoren die door de onderneming kunnen worden beheerst dan wel in diens bezit zijn. Bezittingen kunnen tastbaar zijn, zoals productiemachines, die zijn geacquireerd op de inkoopmarkt. Bezittingen kunnen ook in de tijd worden opgebouwd door geaccumuleerde kennis en ervaring en soms tastbaar zijn in de vorm van toegekende patenten of licenties. Zij kunnen binnen de onderneming gelegen zijn dan wel deel uitmaken van de (toeleverings)netwerken waarover de onderneming beschikt.
- Vaardigheden. Hiermee wordt het vermogen van de onderneming aangeduid gericht op het kunnen coördineren en organiseren van complexe processen, zowel binnen de onderneming als in relatie met derden in de omgeving van de onderneming. Vaardigheden zijn onderdeel van de competenties van de medewerkers van de onderneming. Zij maken geen deel uit van het feitelijke bezit van de onderneming. Vaardigheden nemen naarmate zij meer door de onderneming worden aangewend in kwaliteit toe.

De RBT probeert het inkomen (rent) van de onderneming te verklaren dat met de verschillende resources wordt gegenereerd. Dit inkomen kan bestaan uit 'economisch inkomen' en 'monopolistisch inkomen'.⁹ Het eerste is het verschil tussen datgene wat een product opbrengt (wat de klant bereid is ervoor te betalen) en de kosten die men kwijt is aan de voortbrenging, distributie en verkoop van dat product. Het tweede begrip houdt verband met de mate waarin de onderneming erin slaagt de output dan wel input bewust te beperken zodanig dat een situatie van schaarste optreedt. Dit inkomen resulteert uit het vermogen van de onderneming de concurrentie op de een of andere manier te beperken. Door zich op beide vormen

Verschillen en overeenkomsten konden niet alleen worden verklaard uit markt- en concurrentiefactoren

6. Zie onder meer G. Stalk en Th. Hout, *Competing against time*, The Free Press, New York, 1990.

7. B. Wernerfelt, 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, Vol. 5. 1984, p. 171-180.

8. Ook wel Resource Based View (RBV) of the firm. Een afgeleide hiervan vormt de Resource Dependency Theory.

9. De Engelse termen zijn achtereenvolgens 'economic rent' en 'monopolistic rent'.

van inkomen te concentreren is de onderneming in staat een concurrentiepositie te realiseren.

Concurrentievoordeel is dan ook wel omschreven als het voordeel dat een onderneming weet te realiseren op grond van zijn relatieve positie ten op-

zichte van zijn concurrenten als gevolg van lagere kosten dan wel een in de ogen van zijn afnemers gepercipieerd uniek product.

Een duurzaam verdedigbaar concurrentievoordeel is in lijn hiermee een concurrentie-

voordeel dat niet eenvoudig te reproduceren is, dat behouden kan worden over een langere periode als gevolg van de strategische resources waarover een onderneming beschikt. Kenmerk van deze strategische resources is dat zij waardevol zijn (dat wil zeggen bepalend zijn voor het creëren van zowel economische als klantwaarde) en door anderen niet eenvoudig te imiteren zijn.

Strategische resources kunnen in deze opvatting betrekking hebben op unieke inputfactoren (die effectief van derden kunnen worden afgeschermd), superieure bezittingen (assets) in de vorm van technologie en kennis en onderscheidende vaardigheden.

Wij zullen zien dat de Resource Based Theory of the Firm een uitstekend kader vormt voor de opzet van onze studie.

Huidige strategische opvattingen over de toeleverende industrie

Toeleveranciers worden door ons gedefinieerd als ondernemingen die in opdracht van derden al dan niet op maat losse onderdelen, componenten of zelfs complete modules produceren en toeleveren aan de fabrikanten van eindproducten.¹⁰ Zij opereren in de tweede dan wel derde lijn van voortbrengingsketens. Zij dienen te worden onderscheiden van OEM's (fabrikanten van eindproducten) dan wel producenten van grondstoffen.

Veel toeleverende bedrijven hebben een andere achtergrond dan deze fabrikanten van eindproducten. Bedrijven als Philips en Océ zijn destijds opgericht door innovatieve ondernemers die nieuwe producten ontwikkelden en op de markt brachten. Vanaf het begin zit productontwikkeling als het ware in hun bloed. Menig toeleverend bedrijf is opgericht door een vakman die voor zichzelf is begonnen. In een schuur plaatste hij een

machine, verwierf opdrachten en ging aan de slag. Door voor verschillende opdrachtgevers te werken weet hij een goede bezettingsgraad te behalen.

Kenmerkend voor deze bedrijven is dat zij in opdracht werken van hun klanten; men levert overwegend (hoogwaardige) productiecapaciteit. Men werkt op specificatie van de opdrachtgever; men ontwikkelt geen eigen producten. Zo zijn er honderden kleine tot middelgrote toeleverende bedrijven ontstaan, waarvan de winstgevendheid grotendeels wordt bepaald door de gerealiseerde bezettingsgraad. Innoveren door zelf nieuwe processen of producten te ontwikkelen is voor dit type bedrijven een nog vreemde activiteit. Zij vernieuwen wel, maar dat doen zij door het aanschaffen van nieuwe materialen of nieuwe machines.¹¹ Zij importeren de vernieuwing uit een andere bedrijfstak in hun bedrijf, maar ontwikkelen in wezen niet zelf.

De afgelopen jaren heeft in sommige kringen binnen onze industrie de mening postgevat dat het voor toeleveranciers in Nederland geen zin meer zou hebben om zich technisch te specialiseren dan wel zich toe te leggen op de productie van specifieke componenten. Men zou op dit terrein de concurrentie met lage-lonenlanden niet meer aankunnen. Veeleer zou men zich moeten toeleggen op het assembleren van klantspecifieke producten en het integreren van de toeleveringsketens van dit soort producten in opdracht van grote eindproducten. Toeleveranciers in Nederland zouden zich moeten ontwikkelen in de richting van ketenintegrator dan wel 'system supplier'.¹² De vigerende visie daarbij is dat dit type leveranciers extra flexibel moet zijn wat betreft capaciteit. Immers, indien hun klanten minder afnemen, kunnen zij dit niet direct compenseren door aan andere klanten te leveren. In de jongste industriebrief van het Ministerie van Economische Zaken wordt daarom gepleit voor meer flexibiliteit van arbeid in de zin van ontslagrecht: 'Deze inflexibiliteit is voor alle typen bedrijven in de Nederlandse maakindustrie een groot probleem, in het bijzonder voor de system-supplier'.¹³ Dit type bedrijf moet namelijk als geen ander kunnen 'meeademen' met de markt.' De vraag is nu in hoeverre systeemleveranciers in hun bedrijfsvoering meer flexibiliteit moeten nastreven dan andere toeleveranciers.

Daarnaast zou men zich in zijn acquisitie moeten richten op verschillende sectoren. Dit, om de conjunctuurgevoeligheid te verminderen. Gaat het in de ene branche wat slechter, dan kan men dit compenseren met opdrachten in andere branches. In

Door zich op economisch inkomen en op monopolistisch inkomen te concentreren is de onderneming in staat een concurrentiepositie te realiseren

10. Zie noot 3, p. 34-35.

11. K. Pavitt, *Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory*, *Research Policy*, vol. 13, no. 6, 1984, p. 343-371.

12. D. Jacobs en A-P de Man, *Clusters en Concurrentiekracht: Naar een nieuwe praktijk in het Nederlandse bedrijfsleven?* Alphen aan den Rijn, Samsom BedrijfsInformatie, 1995.

13. Ministerie van Economische Zaken, *Industriebrief, Hart voor de industrie*, Den Haag, 2004.

hoeverre vermindert deze vorm van risicospreiding de conjunctuurgevoeligheid? Veel toeleveranciers leggen zich toe op het bewerken van materialen als metaal of kunststof in opdracht van de afnemer. Voor deze toeleveranciers is er de wezenlijke vraag of er in ons land nog toekomst voor hen is.

Opvallend is dat de opvattingen over de vraag in welke richting toeleveranciers zich in ons land zouden moeten ontwikkelen tot op heden nauwelijks empirisch getoetst zijn. Veel van het uitgevoerde onderzoek is consultancygedreven en weliswaar goedbedoeld. Waar het aan ontbreekt is validering en onderbouwing van deze visies. Dit onderzoek tracht in deze leemte te voorzien. De resultaten tonen aan dat het hiervoor gepresenteerde toekomstperspectief voor toeleveranciers op zijn minst bijstelling behoeft.

Methodologie en onderzoeksmodel

Doel van het praktijkonderzoek was vast te stellen welk verband er bestaat tussen het succes van de toeleverancier en de door deze toeleverancier gehanteerde bedrijfsstrategieën. De Resource Based Theory of the Firm, hiervoor kort uiteengezet, vormt het conceptueel kader voor het door ons gehanteerde onderzoeksmodel.

In het onderzoeksmodel (zie figuur 1) wordt een onderscheid gemaakt tussen twee soorten variabelen: de te verklaren variabele (bedrijfsresultaat) en de verklarende variabelen (bedrijfsactiviteit, doelstellingen en vaardigheden van de onderneming). Inzicht in het bedrijfsresultaat is verkregen door de volgende drie subvariabelen te meten: omzet, winstmarge en relatieve concurrentiepositie. Voor wat betreft de bedrijfsactiviteiten is, in lijn met eerder uitgevoerd onderzoek, een onderscheid gemaakt naar de volgende vier activiteiten (zie ook het kader: Vier generieke activiteiten voor toeleveranciers):

- *Bewerkingen uitvoeren*: metaal, kunststof, of ander materiaal bewerken volgens specificaties van de klant/opdrachtgever (platen buigen, knippen, verspanen, spuitgieten, lassen).
- *Onderdelen produceren*: componenten of onderdelen produceren volgens eigen ontwerp (kogel-lagers, veren, kabels, sensoren, computerkasten).
- *Modules samenstellen*: uit verschillende onderdelen een module samenstellen voor de opdrachtgever (printplaten, bedieningspanelen, dashboards).
- *Engineering*: ontwerpen van onderdelen of modules en het bouwen en testen van prototypen.

Vier generieke activiteiten voor toeleveranciers

Op grond van eerder onderzoek komen we tot vier generieke activiteiten die toeleveranciers kunnen uitvoeren.¹⁴ Een toeleverancier kan meer activiteiten uitoefenen, waarbij hij zich wel moet realiseren dat elke activiteit op een eigen wijze moet worden aangestuurd. Deze vier generieke activiteiten zijn:

Bewerkingen uitvoeren volgens specificaties van de uitbesteder. Hiervoor beschikt de toeleverancier over gespecialiseerde productiecapaciteit. Veel verschillende bewerkingen zijn mogelijk, zoals draaien, frezen, spuitgieten, of oppervlakbehandeling. Met universele apparatuur zijn uiteenlopende onderdelen te produceren volgens specificatie van de opdrachtgever, van eenvoudige onderdelen tot complexe producten als matrijzen. De toeleverancier kan adviseren over bijvoorbeeld de maakbaarheid en voorstellen doen voor kwaliteitsverbetering of kostenverlaging. Hij beïnvloedt dan de specificaties, maar wordt niet de eigenaar van het ontwerp. Door procesinnovatie (in de vorm van bijvoorbeeld de aanschaf van een nieuwe bewerkingsmachine) is de toeleverancier in staat een exclusieve bewerking aan te bieden.

Onderdelen produceren volgens eigen specificaties. Bij deze activiteit legt de toeleverancier zich toe op productinnovatie. De toeleverancier verkent de behoeften in de markt en ontwikkelt daarvoor specifieke technische oplossingen. Voor de automobielenindustrie kunnen dit bijvoorbeeld zijn lampen, remschoenen, brandstofinjectiesystemen, uitlaten, maar ook eenvoudige producten als veren en bevestigingsmiddelen. Op verzoek van de afnemer kunnen de specificaties worden aangepast, maar het ontwerp blijft in beginsel eigendom van de toeleverancier. Productontwikkeling betekent projectmatig in het ontwerp investeren en zo zelf producten ontwikkelen, produceren en vermarkten.

Modules of systemen samenstellen. De hoofdaannemer, system supplier of integrator legt zich speciaal toe op deze activiteit. Deze activiteit bestaat uit materialen, onderdelen of diensten inkopen bij verschillende leveranciers en deze in een bepaalde samenstelling doorverkoopen. Inkopen en verkopen is hetgeen een groothandel doet. Voor een toeleverancier komen bij deze logistieke handelingen nog assemblagetaken. Het geheel wordt als deelsysteem of module geleverd. Voor de afnemer betekent dit reductie van het aantal leveranciers. Bij dit alles kan de toeleverancier adviseren. Met adviseren wordt bedoeld: zich verdiepen in het probleem van de

14. Zie noot 3.

afnemer en voor hem de meest geschikte combinatie zoeken. Op den duur wordt de toeleverancier verantwoordelijk voor de inhoud en de functionaliteit van de deelsystemen. Dan inventariseert hij op eigen initiatief de functionele behoeften bij zijn klanten, en zoekt hij in de markt van leveranciers naar de best mogelijke technische invulling. Daarbij stuurt hij actief zijn toeleveranciers aan en bewaakt hij de kwaliteit. Met een uitstekend netwerk van toeleveranciers, goede afstemming en sturing is ook met deze activiteit een unieke positie te bereiken.

Engineering. Bij toeleveranciers begint ontwerpen als een ondersteunende activiteit, een vorm van dienstverlening aan de afnemer om het ontwerp te verbeteren. Het is verstandig om deze activiteit apart te beschouwen en de kosten ervan zichtbaar te maken. Zo kan deze activiteit het begin zijn van een afdeling die projectmatig ontwerpactiviteiten uitvoert. De afdeling kan ontwerpcapaciteit aanbieden vergelijkbaar met een ingenieursbureau, maar kan ook voor eigen risico een product ontwerpen en dit vermarkten.

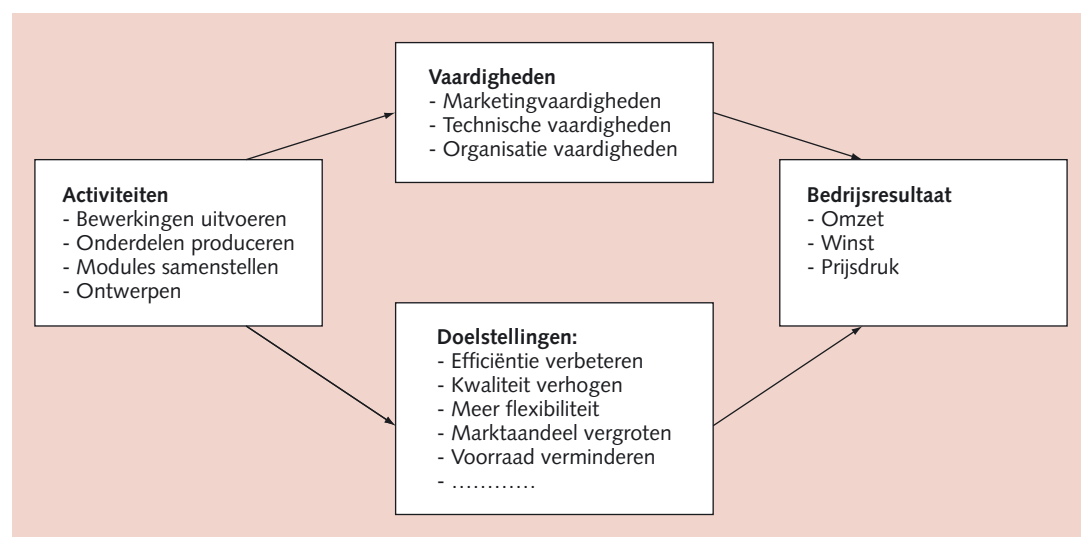
Kiezen uit de hier beschreven generieke activiteiten is een goed uitgangspunt voor het bedrijfsmodel dat men wenst te hanteren. Waar het om gaat is dat men duidelijkheid creëert met betrekking tot de positie die men in de toeleveringsketen wenst in te nemen. Dit kan op vier verschillende manieren gebeuren.

Activiteiten dienen te worden gericht door duidelijke doelstellingen, reden waarom deze als aparte

variabele zijn opgenomen. In lijn met voorgaande publicaties hebben wij tot slot een drietal vaardigheden gedefinieerd welke bepalend zijn voor het innovatief vermogen van een onderneming te weten: marketingvaardigheden, technische vaardigheden en organisatorische vaardigheden. Het gehanteerde onderzoeksmodel geeft aan dat strategievorming erop neerkomt dat ondernemingen eerst hun kernactiviteiten definiëren, op basis hiervan hun belangrijkste doelstellingen formuleren en de bijbehorende vaardigheden ontwikkelen om deze te verwezenlijken. Het geheel moet vervolgens leiden tot goede bedrijfsresultaten.

Het onderzoek is eind 2003, begin 2004 uitgevoerd via een schriftelijke enquête, die aan bijna vijfhonderd toeleveranciers uit het midden- en kleinbedrijf (met tien tot honderd medewerkers) is verzonden. De enquête kwam tot stand na uitgebreid literatuuronderzoek en enkele casestudies. De vragenlijst werd eerst uitgebreid getest alvorens deze werd verzonden. Voor de selectie van het adresbestand is gebruikgemaakt van de ledenlijst van de Koninklijke Metaalunie. Uit de branchegroepen voor toeleveranciers zijn de ondernemingen met ten minste tien medewerkers geselecteerd. In totaal zijn 124 ingevulde en bruikbare vragenlijsten geretourneerd, hetgeen een responspercentage oplevert van 26 procent. Figuur 2 geeft een beeld van de sectoren waaruit de betrokken respondenten afkomstig zijn. Daarbij kunnen ondernemingen tot meer sectoren behoren, bijvoorbeeld metaalbewerkers en mechatronica, of gereedschapmakerij. Ook de combinatie elektronica en

Figuur 1. Gehanteerd onderzoeksmodel



Figuur 2. Kenmerken en activiteiten van de betrokken bedrijven

Aantal medewerkers tussen 10 en 100, gemiddeld 32;

Omzet per onderneming per jaar tussen 1 en 7 miljoen euro;

Omzet per medewerker per jaar tussen 60.000 en 150.000 euro, gemiddeld 110.000 euro.

Metaal bewerken (verspanen; plaatwerk; constructies; gietwerk; overig)	83 x
Gereedschappen, modelmakerij	27 x
Mechatronica	20 x
Elektronica (printplaten; componenten; overig)	17 x
Kunststof, keramisch	9 x
Assemblage, montage, apparatenbouw	12 x
Productie onderdelen	5 x
Ontwerpen, engineering, software	11 x

mechatronica komt regelmatig voor.

Er bleek geen sprake van non-respons bias waardoor de onderzoeksresultaten zouden kunnen worden vertekend. Op grond van onze statistische analyses zijn de resultaten in redelijke mate representatief voor de toeleverende industrie.

Inzicht in bedrijfsresultaten is verkregen door de betrokken ondernemers hun winst, omzet en de druk op hun prijzen te laten beoordelen op een vijfpuntsschaal over de periode 1999 tot 2004.¹⁵ Omzet en winst blijken na een statistische analyse voldoende homogeniteit te vertonen, reden waarom deze subvariabelen als uitgangspunt voor onze

verdere analyses zijn genomen.¹⁶ Prijsdruk vertoonde een lagere homogeniteit; deze subvariabele hebben wij om deze reden in het kader van dit artikel verder buiten beschouwing gelaten.¹⁷ Het op deze wijze verkregen bedrijfsresultaat is over de betreffende periode vergeleken met de volumegroei van het bruto binnenlands product (bron CBS) (zie figuur 3). De antwoorden van de respondenten lopen vrijwel parallel met de CBS-statistieken en geven het conjunctuurverloop goed weer.

Risico spreiden of focusstrategie?

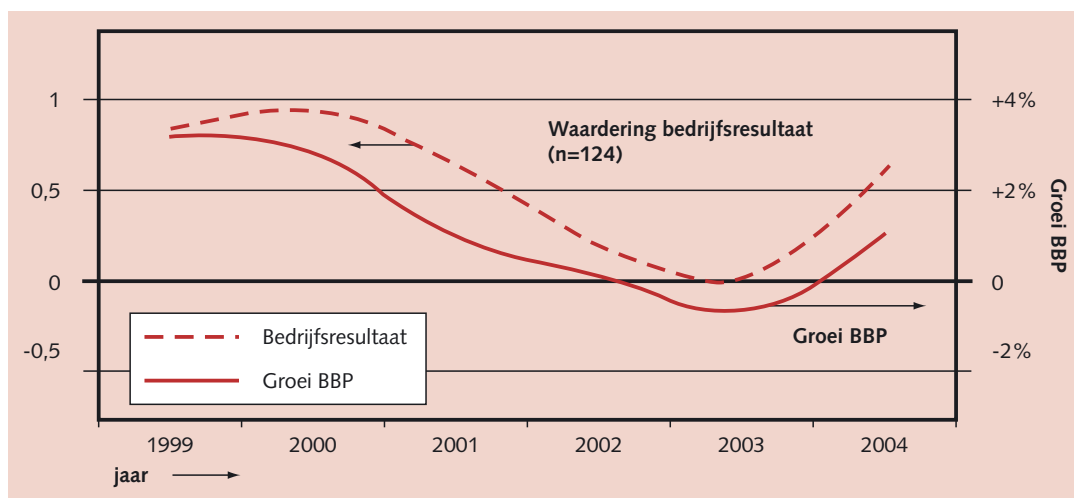
Allereerst waren wij nieuwsgierig naar de vraag wat

15. Normaliter wordt in dit type onderzoek naar concrete cijfers gevraagd. Echter, zeker over een langere periode zijn de aangereikte gegevens niet altijd betrouwbaar. Om deze reden vroegen wij de ondernemers hun omzet en winst te beoordelen op een 5-puntsschaal, uiteenlopend van 'zeer goed' (+2) tot 'zeer slecht' (-2).

16. Homogeniteit is statistisch getest door middel van Cronbach's alfa. Deze varieerde voor de betrokken periode van 0,75 tot 0,89.

17. Cronbach's alfa voor prijsdruk varieerde van 0,59 tot 0,68.

Figuur 3. Ontwikkeling van de bedrijfsresultaten van toeleveranciers in vergelijking met de ontwikkeling van het BBP voor de periode 1999-2004



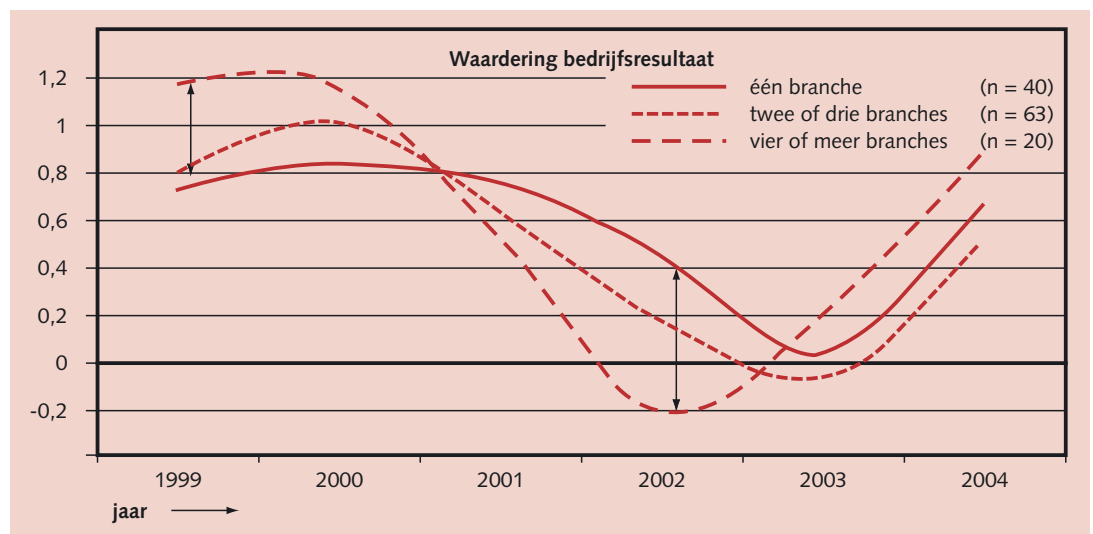
Figuur 4. Branches waaraan de toeleveranciers leveren

Branche	n	%	Branche	n	%
Machinebouw	86 x	69%	Scheepsbouw en offshore	6 x	5%
Automobielandustrie	42 x	34%	Grafische, of papierindustrie	6 x	5%
Consumentenproducten	36 x	29%	Halfgeleiderindustrie	6 x	5%
Medische industrie	36 x	29%	Chemische en kunststofindustrie	5 x	4%
Kantoorapparaten	15 x	12%	Voedingsmiddelenindustrie	4 x	3%
Bouw	8 x	6%	Vliegtuigbouw	3 x	2%
Agrarische sector	6 x	6%	Overige	20 x	16%

de relatie is tussen klantenspreiding respectievelijk klantenfocus en bedrijfssucces. Figuur 4 geeft weer aan welke sectoren de betrokken ondernemingen leveren. Er is een ruime spreiding in branches, waarbij direct opvalt dat het totaal aantal antwoorden veel groter is dan het totaal aantal respondenten ($n = 124$). Dit betekent dat veel toeleveranciers aan meerdere branches leveren. Nadere analyse toont aan dat van de 124 respondenten er 40 leveren aan slechts één branche, 63 leveren aan twee of drie branches en 20 toeleveranciers leveren aan vier of meer branches. De waardering van de ge-

middelde bedrijfsresultaten voor deze drie groepen zijn afzonderlijk geanalyseerd en weergegeven in figuur 5. Duidelijk is te zien dat in 1999, in een groeiende economie, de toeleveranciers, die aan vier of meer branches leveren, gemiddeld betere bedrijfsresultaten melden dan de toeleveranciers die aan slechts één branche leveren. In 2002, in een krimpende economie, is het resultaat precies omgekeerd; de toeleveranciers die denken hun risico te spreiden door aan veel verschillende branches te leveren melden gemiddeld slechtere bedrijfsresultaten. Deze verschillen blijken na een statistische

Figuur 5. Het bedrijfsresultaat (waardering omzet en winst) van toeleveranciers die aan één branche en aan meer branches leveren



Figuur 6. Verdeling van de totale activiteit over de vier basisactiviteiten

Hoofdactiviteit (n = 102) voor	50 – 64%	65 – 89%	≥90%	totaal
1. Bewerkingen uitvoeren	13	16	32	61
2. Producten volgens eigen specificatie	5	-	-	5
3. Modules samenstellen	5	10	10	25
4. Ontwerpen/engineering	2	3	6	11
Totaal	25	29	48	102

analyse significant, hetgeen wil zeggen dat de kans op toeval kleiner is dan 5 procent.

Het lijkt erop dat het spreiden van risico door aan verschillende branches te leveren niet leidt tot vermindering van het bedrijfsrisico. Integendeel: het risico neemt juist toe. Blijkbaar profiteren de toeleveranciers met een brede opstelling meer van de toenemende vraag in een groeiende economie, maar zijn deze toeleveranciers juist meer kwetsbaar als de economie krimpt vertoont. De toeleveranciers die hun levering beperken tot één branche vertonen een stabiel bedrijfsresultaat.

Een verklaring voor dit onverwachte resultaat kan worden gevonden door de positie van de leverancier vanuit het inkooperspectief van de klant te bekijken. Deze analyse volgt aan het eind van dit artikel. In de volgende paragraaf beantwoorden wij de vraag welke bedrijfsstrategie toeleveranciers het meeste succes oplevert.

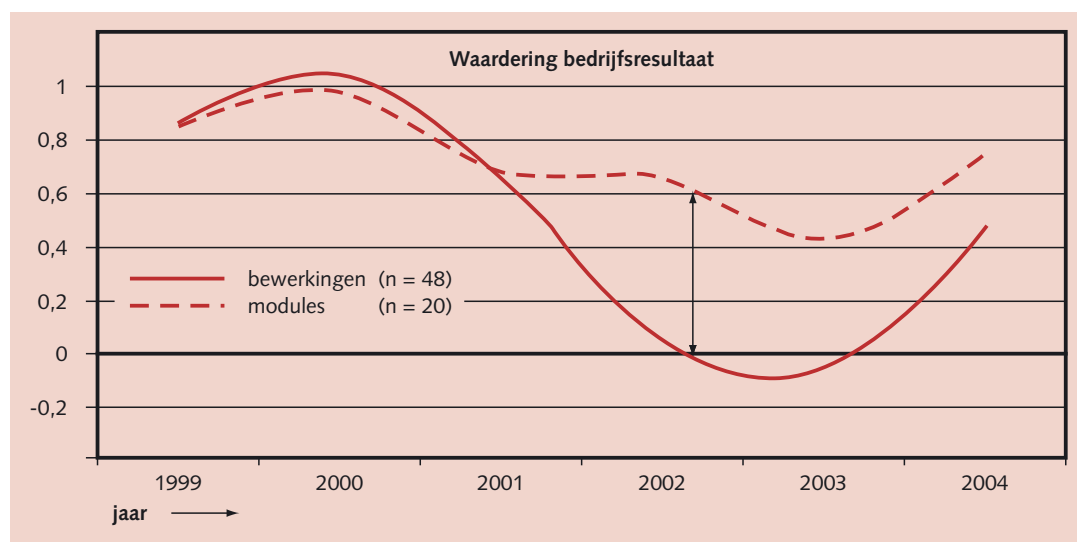
Met welke bedrijfsstrategie zijn goede resultaten te behalen?

Aan de respondenten is gevraagd een verdeling aan te geven van hun activiteiten over de vier hiervoor beschreven basisactiviteiten (zie het kader: Vier generieke activiteiten voor toeleveranciers). Van de 124 respondenten zijn er 22 die zich in ongeveer gelijke mate toeleggen op drie of vier van deze activiteiten, waardoor bij hen geen echte hoofdactiviteit is aan te geven. De overige toeleveranciers geven één activiteit aan waarop zij zich voor minstens 50 procent toeleggen. De resultaten zijn in figuur 6 weergegeven. Hierin is af te lezen dat 48 toeleve-

ranciers zich beperken tot voornamelijk één basisactiviteit, en de andere toeleveranciers zich toeleggen op meer activiteiten. Een combinatie van activiteiten blijkt daarmee in de praktijk veel voor te komen. Er zijn 48 toeleveranciers die zich voornamelijk toeleggen op het uitvoeren van bewerkingen ($\geq 65\%$: $16 + 32 = 48$) en er zijn 20 toeleveranciers die voornamelijk modules samenstellen ($\geq 65\%$: $10 + 10 = 20$). Gezien het beperkte aantal bedrijven in groep 2 en 4 (zie figuur 6), hebben wij onze verdere analyses om statistische redenen beperkt tot de bedrijven die bewerkingen uitvoeren en de bedrijven die modules samenstellen. Een vergelijking van de bedrijfsresultaten voor deze twee groepen over de periode 1999 tot en met 2004 is weergegeven in figuur 7. Duidelijk is te zien hoe in een neerwaartse economie (2002) de toeleveranciers, die modules samenstellen als hoofdactiviteit hebben, significant stabielere bedrijfsresultaten melden dan de toeleveranciers die zich voornamelijk toeleggen op het uitvoeren van bewerkingen. De verwachting was dat de samenstellers van modules meer flexibiliteit nodig hebben, omdat zij meer vastzitten aan hun afnemers en daarom moeten 'meeademen'. Echter uit ons onderzoek blijkt het omgekeerde. Juist de toeleveranciers die zich toeleggen op het bewerken van materialen hebben grotere behoefte aan flexibiliteit. Verderop in dit artikel zullen we een verklaring geven voor deze bevinding.

Het lijkt erop, dat specialisatie in de vorm van concentratie op een beperkte groep klanten en daarvoor specifieke activiteiten ontplooiën, leidt tot be-

Figuur 7. De bedrijfsresultaten (waardering omzet en winst) van toeleveranciers die bewerkingen uitvoeren en toeleveranciers die modules samenstellen



tere bedrijfsresultaten en minder risico. De vraag is welke doelstellingen men dan dient na te streven en over welke innovatieve vermogens leveranciers dan moeten beschikken. Welke vaardigheden zijn dan essentieel? Deze vragen komen in de volgende paragrafen aan de orde.

De huidige praktijk is gericht op efficiëntie, flexibiliteit en kwaliteit

Om een beeld te verkrijgen van de doelstellingen waarop toeleveranciers zich bij hun bedrijfsvoering richten, is gevraagd het belang hiervan op een vijf-

puntsschaal aan te geven. Daarbij zijn bepaalde doelstellingen vooraf aangegeven, maar er was voor de respondenten ook ruimte om nieuwe doelstellingen toe te voegen. Uit ons onderzoek komen 'efficiënt produceren', 'verhogen van de flexibiliteit' (snel reageren op wisselende vraag) en 'streven naar een zeer hoge kwaliteit' met een gemiddelde waardering van 4,5 op de vijfpuntsschaal als de meest belangrijke doelstellingen naar voren. In figuur 8 is af te lezen dat 92 procent van de respondenten dit belangrijke tot zeer belangrijke doelstellingen vindt. Ook het 'behalen van een hoge bezettings-

Figuur 8. Hoe belangrijk vinden de toeleveranciers deze doelstellingen (n = 124)

Voor onze onderneming is (n = 124)	belangrijk	heel belangrijk	gemiddelde score op 5-puntsschaal
efficiënt produceren:	33%	59%	4,5
streven naar zeer hoge kwaliteit:	32%	60%	4,5
de flexibiliteit verhogen:	39%	54%	4,5
veroveren of behouden marktaandeel:	45%	38%	4,2
behalen van een hoge bezettingsgraad:	42%	37%	4,1
de juiste leveranciers selecteren en inkopen:	45%	26%	3,9
de loonkosten reduceren:	26%	27%	3,7
ontwikkelen van nieuwe processen:	25%	26%	3,5
ontwikkelen van onderdelen of producten:	23%	28%	3,4
leveranciers systematisch beoordelen:	35%	7%	3,2
reduceren en beheersen van voorraden:	27%	15%	3,1
gedegen marktonderzoek verrichten:	25%	7%	3,1
octrooien verwerven:	8%	2%	1,9

graad' is met 4,1 een belangrijke doelstelling. Deze scores tonen aan dat de toeleveranciers hun aandacht kennelijk vooral richten op hun interne bedrijfsprocessen. Vanuit de RBT bezien zijn toeleveranciers in het algemeen gericht op het optimaal benutten van de eigen, tastbare assets.

In hoeverre leidt het nastreven van bepaalde doelstellingen nu ook tot betere bedrijfsresultaten? Deze vraag is beantwoord door de samenhang na te gaan tussen doelstellingen enerzijds en de bedrijfsresultaten anderzijds voor zowel 2003 als 2004.

Er blijkt bij deze, als meest belangrijk aangegeven en op het interne productieproces gerichte doelstellingen, geen significant verband met bedrijfsresultaten te zijn. Met andere woorden, meer aandacht voor efficiëntie, flexibiliteit en kwaliteit leidt niet noodzakelijkerwijze tot een beter bedrijfsresultaat. De verklaring voor deze bevinding is niet eenduidig. Het kan zijn dat indien concurrenten zich eveneens op deze doelstellingen richten, deze onvoldoende bijdragen tot het creëren van een onderscheidend concurrentievoordeel. Een andere verklaring kan liggen in het feit dat bedrijven zich terzake van de genoemde doelstellingen niet veel meer kunnen verbeteren, gezien de grote reorganisatie- en optimaliseringsstrategieën die er in het verleden reeds zijn uitgevoerd.

Grote ondernemingen kunnen schaalvoordelen bereiken en streven daarom een bepaald marktaandeel na. Volgens de RBT-theorie moeten kleine ondernemingen het meer zoeken in differentiatie en het ontwikkelen van specifieke, unieke competenties. Het is dan ook opvallend dat de in het onderzoek betrokken toeleveranciers aangeven het nastreven van een bepaald marktaandeel belangrijk te vinden. Van de respondenten noemt 83 procent dit een belangrijke tot zeer belangrijke doelstelling (gemiddelde waardering 4,2 op de vijfpuntschaal).

Het 'nastreven van een bepaald marktaandeel' blijkt statistisch significant te correleren met de te verwachten bedrijfsresultaten, maar dan wel in negatieve zin ($r = -0,24$, $p < 0,01$)! Met andere woorden: het nastreven van een bepaald marktaandeel lijkt de bedrijfsresultaten negatief te beïnvloeden! Waarop moeten toeleveranciers zich dan wél richten? Uit ons onderzoek blijkt dat toeleveranciers in beperkte mate belang hechten aan het zorgvuldig selecteren en systematisch beoordelen van hun eigen leveranciers. Van de respondenten vindt 45 procent dit een belangrijke en 26 procent een heel belangrijke doelstelling (waardering 3,9 op de vijf-

puntsschaal). Juist leveranciersmanagement blijkt direct bij te dragen aan een beter bedrijfsresultaat (voor bedrijfsresultaat 2003: $r = +0,19$; $p < 0,04$). Om op de korte termijn het bedrijfsresultaat te verbeteren lijkt meer aandacht voor inkoop de aangewezen doelstelling. Dit geldt vooral voor de modulebouwers waar een sterk positieve relatie blijkt tussen het systematisch beoordelen van leveranciers (vendor rating) en het behaalde bedrijfsresultaat (voor 2004: $r = +0,55$; $p < 0,2$).

Voorts hebben wij onderzocht hoe frequent toeleveranciers contact hebben met kennisinstellingen (universiteiten, TNO, onderzoeksinstituten). Ongeveer 28 procent geeft aan geen contact te hebben, 55 procent heeft zelden (een á twee maal per jaar) contact, en slechts 17 procent geeft aan regelmatig contact te hebben met een kennisinstelling (drie of meer malen per jaar). Uit ons onderzoek

blijkt een zwakke doch significant positieve correlatie te bestaan met het behaalde bedrijfsresultaat. Datzelfde geldt voor het samenwerken met de eigen leveranciers op het gebied van ontwikkeling van nieuwe machines en materialen (contact met kennisinstellingen $r = +0,27$, $p < 0,05$; samenwerken met toeleveranciers $r = +0,17$, $p < 0,06$). Het lijkt erop dat toeleveranciers hun toekomstige bedrijfsresultaten kunnen verbeteren door actief technische kennis binnen te halen uit contacten met kennisinstellingen en door intensief samen te werken met hun leveranciers van machines of materialen. Het ontwikkelen van nieuwe producten en processen en het verwerven van octrooien blijken positief te correleren met de toekomstige bedrijfsresultaten (verwachting bedrijfsresultaat 2004: $r = +0,26$, $p < 0,01$).

Samengevat komt dit deel van het onderzoek erop neer dat toeleveranciers zich in hun bedrijfsvoering niet zozeer (meer) moeten richten op optimalisering van de interne processen. Ook het nastreven van marktaandeel lijkt niet verstandig. Veeleer moet men zich richten op het aanhalen van contacten met de bestaande leveranciers van materialen en machines en kennisinstellingen om ideeën voor zowel product- als procesverbetering op te doen. Deze inspanningen lijken meer vruchten af te werpen. Echter, effectief inhoud geven aan deze activiteiten stelt eisen aan de binnen de organisatie aanwezige competenties en vaardigheden. Deze worden hieronder belicht.

Om op de korte termijn het bedrijfsresultaat te verbeteren lijkt meer aandacht voor inkoop de aangewezen doelstelling

Ontwikkelen van innovatief vermogen

Op grond van onze onderzoeksresultaten lijkt het erop dat toeleveranciers vooral moeten streven naar het bieden van een unieke, meestal technische oplossing voor een probleem van een bepaalde groep klanten. Dit vergt wel een actieve houding ten aanzien van proces- of productontwikkeling. Focussen op een groep van klanten met een nageoeg homogeen probleem en daarvoor een unieke oplossing ontwikkelen vereist een actieve houding in markt- en technologieverkenning en het durven maken van marktkeuzes.

Om het innovatief vermogen van de betrokken ondernemingen te meten, zijn in de enquête vragen opgenomen over drie verschillende soorten vaardigheden, te weten marketingvaardigheden, organisatievaardigheden en technische vaardigheden. De respondenten konden op deze vragen op een vijfpuntsschaal aangeven in hoeverre zij bepaalde aspecten uitvoeren.

Met betrekking tot marketing betrof het de vragen of men de markt heeft verdeeld in duidelijk beschreven segmenten, of men de klanten benadert volgens een vooraf opgesteld marketingplan en of men onderzoek verricht naar de toekomstige klantbehoeften. Uit een statistische analyse van de antwoorden volgt dat vijf vragen voldoende homogeniteit vertonen (Cronbach's alpha = 0,8) om de resultaten samen te voegen voor verder onderzoek. Daaruit volgt voor alle toeleveranciers een gemiddelde score van 2,5 op de vijfpuntsschaal voor hun marketingvaardigheid. Slechts een krappe 15 procent van de toeleveranciers behaalt een ruime voldoende voor deze vaardigheid ($\geq 3,0$).

Om de vaardigheid op technisch gebied te meten is gevraagd of de relevante technische ontwikkelingen in kaart zijn gebracht, of er een beleid is gericht op baanbrekende vernieuwing en of er een ontwikkelingsafdeling is. Hier vertonen zes vragen voldoende homogeniteit (Cronbach's alpha = 0,7) om de resultaten daarvan samen te voegen. De gemiddelde score op de vijfpuntsschaal is 2,8, iets beter dan in het geval van marketingvaardigheden. Tot slot zijn vragen gesteld betreffende de vaardigheid op het gebied van organisatie. Zo is gevraagd of technische en marketingmedewerkers worden gestimuleerd om met nieuwe ideeën te komen, en of technische en commerciële medewerkers intensief samenwerken. Ook is gevraagd of er een pro-

jectleider is met voldoende bevoegdheden en gezag. Worden bij vernieuwingsprojecten verschillende scenario's uitgewerkt en worden deze projecten na afloop geëvalueerd? Hier zijn zeven vragen voldoende homogeen om de antwoorden samen te voegen (Cronbach's alpha = 0,8), hetgeen resulteert in een gemiddelde score van 3,0.

Een nadere analyse leert dat de modulebouwers significant vaardiger zijn op technisch en organisatorisch gebied dan de toeleveranciers die voornamelijk bewerkingen uitvoeren (technische vaardigheid 3,0 versus 2,5; organisatorische vaardigheid 3,2 versus 2,7). Opvallend is ook dat 60 procent van de modulebouwers tijdelijk dan wel permanent een ontwikkelingsafdeling heeft, dit in tegenstelling tot de bewerkers waar nog geen 30 procent een ontwikkelingsafdeling heeft. Ook brengen de modulebouwers de technische mogelijkheden beter in kaart. We zien dat modulebouwers meer doen dan onderdelen assembleren; blijkbaar nemen zij vaak ook de ontwikkeling van de module gedeeltelijk voor hun rekening.

Vervolgens is onderzocht of er een verband is tussen het innovatief vermogen en de bedrijfsresultaten. Dat verband is er voor alle toeleveranciers, maar in het bijzonder voor de toeleveranciers die zich toeleggen op het uitvoeren van bewerkingen. Voor bewerkers correleren alle drie de vaardigheden positief met de bedrijfsresultaten. Nemen wij per toeleverancier het gemiddelde van deze drie vaardigheden (of nog beter per toeleverancier de zwakste van zijn drie vaardigheden) dan is de correlatie nog sterker met $r = 0,36$ ($r = 0,39$, $p < 0,01$) voor 2003 en zelfs $r = 0,44$ ($r = 0,45$; $p < 0,01$) voor 2004. Hieruit blijkt dat toeleveranciers die zich toeleggen op bewerkingen er goed aan doen een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van een betere oplossing voor het probleem van hun klanten. Samengevat geldt dat alle drie onderscheiden vaardigheden positief correleren met bedrijfsresultaat. Echter, de betekenis van de vaardigheden is verschillend, afhankelijk van het type toeleverancier. Modulebouwers dienen zich in technisch zowel als organisatorisch opzicht te onderscheiden. Bewerkers dienen een goed oog te hebben voor de problemen van hun klanten. Men moet zich hierin kunnen verplaatsen teneinde een technische oplossing op maat te kunnen leveren.

Nadere beschouwing en reflectie

De bevindingen van dit onderzoek staan voor een deel haaks op de bestaande inzichten en opinies. Er lijkt voor de toeleverende industrie in Nederland

De toeleverancier, die een uniek product weet aan te bieden, verwerft een strategische positie bij de inkopende partij

zeker emplooi te bestaan, mits ondernemers zich focussen op een bepaald marktsegment respectievelijk een bepaalde doelgroep van klanten en daar een unieke oplossing voor ontwikkelen. Ons onderzoek maakt duidelijk dat een strategie waarin men zich richt op verschillende branches grotere risico's met zich meebrengt in de vorm van sterker wisselende omzetten en bedrijfsresultaten dan deze focusstrategie. Modulebouwers laten tijdens een recessie meer stabiele bedrijfsresultaten zien dan bewerkers.

Hoe kunnen deze resultaten worden verklaard? We moeten hiervoor terug naar eerdere beschouwingen. In ons vorige artikel hebben wij de situatie van de toeleveranciers bekeken vanuit het inkopende bedrijf en uitgelegd hoe inkopers er naar streven om voor elk product in principe meer aanbieders te zoeken.¹⁶ Bij de ontwikkeling van hun inkoopstrategieën maken zij steeds meer gebruik van de inkoopportfolio.¹⁷ Deze is erop gericht, waar mogelijk, dominantie ten opzichte van toeleveranciers te creëren. Een van de mogelijkheden daartoe is voldoende alternatieve toeleveringsmogelijkheden te zoeken: bij meer aanbieders kan de inkoper deze toeleveranciers tegen elkaar uitspelen. Is er van een bepaald product slechts één aanbieder, dan zal de inkoper naar alternatieven zoeken. Lukt dit niet, dan zal hij samenwerking nastreven. In dat geval is een evenwichtige vorm van partnerschap mogelijk.

De toeleverancier, die een uniek product weet aan te bieden, verwerft een strategische positie bij de inkopende partij. De inkopende partij en de toeleverancier hebben elkaar in dat geval nodig. Er is dan sprake van wederzijdse afhankelijkheid.

Toeleveranciers doen er daarom goed aan om te streven naar het aanbieden van een uniek product of een unieke dienst. Modulebouwers zijn door hun specifieke activiteiten onmisbaar voor hun klanten. Deze onmisbaarheid leidt tot een geringere conjunctuurgevoeligheid.

Matthyssens e.a. sluiten aan bij deze opvatting.¹⁸ Zij beschrijven hoe inkopers de voorkeur geven aan 'commodities'. Tevens geven zij aan hoe inkopers vanuit deze voorkeur voortdurend bijzondere producten trachten te 'banaliseren'. Waar het vanuit het standpunt van de leverancier dus om gaat is de waardepropositie zodanig onderscheidend te maken, dat hij niet door inkopers tegenover concurrenten kan worden uitgespeeld. Specialisatie leidt hierdoor tot hogere klantenbinding en daarmee betere bedrijfsresultaten dan een strategie waarin men op vele markten thuis denkt te zijn.

Door specialisatie verkrijgt de leverancier 'monopolistisch inkomen', hetgeen hem in tijden van laagconjunctuur minder kwetsbaar maakt. In tijden van hoogconjunctuur profiteert een dergelijke leverancier echter minder van de groeimogelijkheden. Immers, hij zal alleen van groei kunnen profiteren in zijn eigen marktsegment. Dit ligt anders voor de leveranciers die zich op meerdere branches richten. Hier staat tegenover dat zij, als gevolg van het feit dat zij minder gespecialiseerd zijn, in tijden van laagconjunctuur door inkopers sneller kunnen worden gewisseld en gemakkelijker tegen concurrenten kunnen worden uitgespeeld. Hiermee lijken de gevonden onderzoeksresultaten te zijn verklaard.

Aanbevelingen

Toeleveranciers kunnen zich toeleveren op vier verschillende basisactiviteiten, te weten: bewerkingen uitvoeren volgens specificaties van de opdrachtgever, produceren en vermarkten van eigen producten, samenstellen van modules en ontwerpen/engineering. Onze analyses hebben zich beperkt tot bewerkers en samenstellers van modules; de aantallen respondenten voor de overige twee categorieën waren te gering voor een gedegen statistische analyse. Dit is op zich jammer, want met een dergelijke analyse zou meer diepgang zijn bereikt. Een en ander betekent dat de gedane uitspraken in dit artikel vooral relevant zijn voor bewerkers en modulebouwers.

Onze statistische analyse van de gegevens levert nieuwe inzichten op. Zo komen ondernemers die denken hun risico's te spreiden door zich te begeven op meer afzetmarkten bedrogen uit. Modulebouwers blijken minder afhankelijk van de conjunctuur dan bewerkers. Dit hangt samen met de unieke positie die zij weten te realiseren in de inkoopportfolio van hun opdrachtgevers. Er ontstaat wederzijdse afhankelijkheid, waardoor zij minder snel inwisselbaar zijn wanneer het economisch tijt keert. Wat kunnen toeleveranciers nu doen om een dergelijke positie te realiseren? Op grond van ons onderzoek geven wij de volgende suggesties:

– Streef focusstrategie na gericht op technische specialisatie. Toeleveranciers doen er uit hoofde van risicobeheersing goed aan een focusstrategie na te streven. Het samenstellen van modules zowel als het verrichten van bewerkingen kan leiden tot meer stabiele en positieve bedrijfsresultaten, mits de doelstellingen die door de onderneming worden nagestreefd en het vaardighedenprofiel binnen de onderneming in lijn

16. Hetgeen wij vermelden over de inkoop van 'producten' geldt in gelijke mate voor de inkoop van 'diensten'.

17. Zie onder meer C.J. Gelderman, 'A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies', Technische Universiteit Eindhoven, proefschrift, 2003.

18. P. Matthyssens, K. van den Bempt en L. Berghman, *Waardecreatie en innovatie in de industrie*, Acco, Leuven België, 2004.

met deze strategieën worden gebracht.

- Concentreer je op specifieke klantgroepen. Marktverbreding respectievelijk het bieden van verschillende oplossingen voor verschillende klantgroepen heeft een averechts effect op bedrijfsresultaten en -risico's. Waar het om gaat is dat men een unieke positie nastreeft in de inkoopportfolio van de afnemer. Dit kan men bereiken door het bieden van een unieke technische oplossing voor een homogene groep van afnemers.
- Intensiveer samenwerking met klanten, leveranciers en kennisinstellingen. Het optimaliseren van interne bedrijfsprocessen leidt niet (meer) tot significante verbetering van bedrijfsresultaten. Dat zelfde geldt voor het nastreven van marktaandeel. Deze doelstelling heeft een nega-

Waar het om gaat is dat men een unieke positie nastreeft in de inkoopportfolio van de afnemer

tief effect. In plaats daarvan kunnen toeleveranciers zich veel beter richten op het verbeteren van hun inkoop en het verbeteren van de samenwerking

met zowel leveranciers van machines en materialen als kennisinstellingen. Alles wijst erop dat toeleveranciers er goed aan doen de technologische samenwerking te intensiveren zowel met hun klanten als hun toeleveranciers.

- Breng competenties in lijn met de productmarktstrategie. De mix van competenties waarover toeleveranciers dienen te beschikken is verschillend voor modulebouwers en bewerkers.

Modulebouwers dienen vooral te beschikken over technische en organisatievaardigheden. Zij moeten in staat zijn complexe, kritische projecten te managen voor hun opdrachtgevers. Dit stelt hoge eisen aan vaardigheden op het gebied van projectmanagement, contractmanagement en uitbesteding. Bovendien zal men op verschillende niveaus moeten kunnen communiceren met de opdrachtgever. Compatibiliteit op het gebied van informatietechnologie is daartoe een vereiste. Bewerkers zullen vooral zich goed moeten kunnen inleven in de problemen zoals deze door de opdrachtgever worden ervaren teneinde hiervoor een goede technische oplossing te kunnen bieden. Daarnaast is technische specialisatie een vereiste.

Naar onze overtuiging zijn discussies over de inrichting van onze toekomstige industriële infrastructuur gebaat bij feiten en grondige analyses, veeleer dan ad hoc-benaderingen en globale visies. Het onderzoeksinstrument dat wij inmiddels hebben ontwikkeld blijkt een goed instrument voor periodiek benchmarkonderzoek. Om meer gefundeerde uitspraken te kunnen doen, is verbreding en herhaling van dit onderzoek onder een groter aantal ondernemingen noodzakelijk. Het is zaak dat de via dit onderzoek verkregen inzichten en resultaten verder worden verspreid en worden besproken. Intermediaire organisaties kunnen hierin een grote rol spelen. Wij pleiten in dit verband voor nauwere samenwerking tussen de binnen de industrie werkzame brancheorganisaties.