



## In de praktijk: machine- en apparatenbouw

**Auteur(s):**

Papegaaij, P.

*Werkzaam bij het ministerie van Economische Zaken***Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4283, pagina D32, 30 november 2000

**Rubriek:**

Dossier: Clusters in beeld

**Trefwoord(en):**

beleid

**De machine- en apparatenbouw in Nederland wordt gedomineerd door (middel)grote industriële bedrijven. Al langer is zichtbaar dat het productieproces steeds meer georganiseerd wordt in clusters en ketens. De maakindustrie in het algemeen wordt de afgelopen jaren geconfronteerd met verschuivingen in de markten waarop zij opereert. Dat brengt voor de bedrijven hele fundamentele veranderingen met zich mee. Wie had er nu vroeger ooit gehoord van toeleveren en uitbesteden, partnerships, ketenregie of demand chain management? Tegenwoordig zijn dat de termen die aangeven wat er zich afspeelt in de industrie.**

Veranderingen in de markt dwingen bedrijven om te vernieuwen. Zulke ontwikkelingen doen zich niet van de ene op de andere dag voor. In feite gaat het om trends die al vijf tot tien jaar geleden zijn ingezet. Niets nieuws dus. Wel nieuw is dat er pas de laatste tijd een algemeen besef is dat zaken niet meer zijn zoals ze waren.

Efficiënte toeleveringsketens trekken activiteiten en investeringen aan. Effectieve en efficiënte relaties tussen OEM-ers, toeleveringsketens en de kennisinfrastructuur versterken de verankering. Hiermee zal Nederland binnen Europa, en Europa met de rest van de wereld, moeten concurreren. Het Ministerie van Economische Zaken richt daarom haar beleid op versterking van dit soort strategische clustervorming.

EZ heeft voor de machine- en apparatenbouw een drietal aandachtspunten:

- » bewustwording en voorlichting;
- » benchmarken;
- » kennisoverdracht en toolontwikkeling.

### *Bewustwording en voorlichting*

De sleutel in de verandering voor kleine bedrijven in de machine- en apparatenbouw zit in specialisering. Door het loonniveau in West-Europa, gekoppeld aan een steeds doorzichtiger markt, wordt substantiële verhoging van toegevoegde waarde een noodzaak voor overleven. Dit vraagt om strategische keuzes. Veel kleine ondernemingen hebben een impliciete strategie. Dit maakt heroriëntering moeilijk. Tevens belemmert dit communicatie tussen grote en kleine ondernemingen.

Binnen de MK-industrie in Nederland begint duidelijk een sense of urgency te ontstaan. In haar voorlichting richt EZ zich op die groep bedrijven die beseffen dat er keuzes moeten worden gemaakt, maar aarzelt over het hoe en wanneer. Kleine bedrijven hebben niet de reserves om zich een foute keuze te kunnen veroorloven.

De voorlichting richt zich op het belang van strategie, hidden champions en het stimuleren van roadmapping en andere soorten verkenningen. Sommige uitingen zijn globaal van aard, anderen, zoals b.v. de clustermonitor, specifiek

### *Benchmarking*

De machine- en apparatenbouw in Nederland opereert in een internationale omgeving. Om te begrijpen waar de kansen en bedreigingen voor deze industrie liggen, is analyse van deze omgeving nodig. Zoals aangegeven, zijn efficiënte toeleveringsketens bepalend voor het concurrentievermogen van de industrie in Nederland. Analyses geven aan dat het gat tussen de eisen van de OEM en de competenties van met name kleinere toeleveranciers steeds groter dreigt te worden.

Toch zijn er meerdere voorbeelden in Nederland, met ASM als bekendste voorbeeld, waar een vergaande uitbesteding van productie, ontwikkeling en engineering, heeft geresulteerd in uiterst competitieve en innovatieve clusters van toeleveranciers.

De vraag is nu of de toeleverende industrie in Nederland een voorsprong of juist een achterstand heeft in de vorming van strategische toeleveringsketens. En dit is niet alleen van belang uit defensief oogpunt. Het aantal OEM-ers in ons land zal eerder afnemen dan

toenemen. Het vinden van aansluiting bij OEM-ers in het buitenland is een belangrijke optie.

In benchmarks is tot nu toe vooral de nadruk gelegd op harde in- en output gegevens. Juist omdat efficiënte toeleveringsketens de komende jaren de sterkte van de industriële structuur lijken te gaan bepalen, wil EZ een aanzet geven tot meer strategische benchmarks, waarin de gezamenlijke prestatie, kansen en bedreigingen van strategische clusters centraal staat. Aspecten als communicatie, verwevenheid, kennisdiffusie, verdeling van risico, verdeling van R&D e.d. zullen hierin centraal staan.

### *Kennisdiffusie en toolontwikkeling, de Nationale T&U agenda*

Een belangrijk initiatief dat door EZ wordt ondersteund, is het project 'De Nationale T&U agenda' van NEVAT en NEVI, uitgevoerd door Berenschot. In het project hebben ondernemers (toeleveranciers en uitbesteders) gezamenlijk hun visie op de nabije toekomst vastgelegd. De agenda bestaat uit twee delen. Een generieke analyse van de strategische aspecten rond toeleveren en uitbesteden, en een zestal sector roadmaps.

Berenschot heeft hiervoor een assessment ontwikkeld waarin bedrijven, of groepen bedrijven, gerankt worden naar mate van professionaliteit op 13 competenties, zoals strategie, innovatie, risicogedrag, inkoop, communicatie etc. De ranking is gerelateerd aan een groeimodel dat vijf niveaus onderscheidt, oplopend van reactief tot intelligent. Via een set van vragen, uitspraken, methoden en middelen wordt de vraagstelling ge-objectiveerd. Op deze manier kan een vergelijking worden gemaakt tussen de visie van een groep bedrijven op zichzelf en die van hun klanten. Het algemene deel van de agenda is op deze manier tot stand gekomen, en ook de sector-roadmaps worden op deze wijze gemaakt. Het grote voordeel is dat de ranking objectief en meetbaar is. Verschillen van inzicht worden inzichtelijk gemaakt.

Deze tool wordt nu verder ontwikkeld tot een self-assessment dat bedrijven individueel kunnen gebruiken om hun strategische positie te bepalen, zichzelf te vergelijken met een branchegenomiddelde en een strategisch groeipad te ontwikkelen.

Juist deze systematische aanpak vraagt tijd, geld en kennis. Dat is met name in kleine bedrijven niet altijd voorhanden. EZ steunt daarom de verdere ontwikkeling van dit self-assessment om zo individuele bedrijven uit te dagen een duidelijke strategie te ontwikkelen en te implementeren.

---

## **ESB-Dossier Clusters in beeld:**

---

### *Theorie:*

B. Nooteboom, [Samenwerking tussen bedrijven: wat moeten we toestaan?](#)

### *Multimedia:*

P. den Hertog, S. Maltha en E. Brouwer, [Een cluster in wording](#)

### *Dynamiek:*

V.A. Gilsing en G.J. Hospers, [De levensloop van clusters](#)

### *Onderzoek:*

L.A.G. Oerlemans en M.T.H. Meeus, [Clusters en IOP's](#)

### *ICT:*

H. Bouwman, T. Elfring en W. Hulsink, [De Dommel of Leuven?](#)

### *Kennistransfer:*

P. Beijer, [De rol van kennisinstellingen](#)

### *Management:*

A.-P. de Man, [Implicaties voor het bedrijfsleven](#)

### *Beleid:*

P. Boekholt en T.J.A. Roelandt, [Clusterbeleid in internationaal perspectief](#)

### *Beleid:*

P. Papegaaij, [Uit de praktijk Machine- en apparatenbouw](#)

ABC:

E.-J. Visser, [De complementariteit van clusters en netwerken](#)

*Epiloog:*

J.S. Metcalfe, [Bruggen bouwen](#)

---