

SCHAARSTE ÉN PLOTSE OVERVLOED LEIDEN TOT GELDSTRESS IN DE KETEN

WIE NIET VOORUITKIJKT MOET FLEXIBEL ZIJN

‘De opdracht gaat tóch door.’ Je toeleveranciers dat vertellen heeft soms nog steeds de connotatie van een slechtnieuwsgesprek. Gelukkig is de supply van veel elektronica-componenten de laatste weken op gang gekomen. Maar als je niet oppast, wordt de hele jaarbehoefte in één keer op de stoep geparkeerd, met een betalingstermijn van twee weken. Terwijl je niet de mensen hebt om er wat mee te doen. Tegelijk zijn er nog genoeg ‘moeilijke’ artikelen over. Het resulteert – onvermijdelijk – in fikse cashflowproblemen bij veel toeleveranciers. Problemen die zich een jaar geleden al aftekenden, maar evengoed nu zorgen voor telefoontjes naar advocaten. Zoals zo vaak zit ook nu de oplossing in flexibiliteit betrachten.

DOOR MARTIN VAN ZAALEN

‘Ik zie dat mijn bezoek is gearriveerd’, meldt Frank van Lierop, senior technical purchaser van IAI in Veldhoven, ter afronding van het Teams-interview. Zijn gast is een medewerker van Panasonic, leverancier van de sensoren waarvan er tientallen geïntegreerd worden in de paspoort- en ID-productiemachines van IAI. De verkrijgbaarheid van die belangrijke componenten was lange tijd een groot probleem. ‘Wij kochten

die in via onze partner itsme, maar zijn op een gegeven moment ook rechtstreeks met Panasonic gaan communiceren. We zitten nu regelmatig in een driehoek bijeen en hebben daardoor de leveringen weer redelijk op de rit. Transparantie naar je leveranciers hebben we altijd al betracht, maar is tegenwoordig – meer dan ooit – noodzakelijk.’

ROADMAP DELEN

Ook met de strategische partners – AAE, MTA en Mevi – die IAI van complete modules voorzien, heeft Van Lierop zeer regelmatig overleg om leveringsproblemen op te lossen. ‘Deze partners kopen zelf ongeveer 95 procent van de onderdelen die ze nodig hebben in, veelal wel op onze voordeligere inkoopvoorwaarden. Dat gaat zowel om klantspecifieke zaken als standaardproducten. Wij kopen dus 5 procent voor hen samen in, uit praktische overwegingen’ schetst Van Lierop. ‘Dat zijn ook componenten die we voor het eerst toepassen, vanwege een redesign. Wij delen onze roadmap met hen, met daarin de nieuwe features voor de machines die we ontwikkelen, zodat zij er in hun sourcing tijdig rekening mee kunnen houden.’

END-OF-LIFE MELDINGEN

Redesigns komen niet alleen voort uit de roadmap, maar zijn tegenwoordig ook veelvuldig nodig vanwege end-of-life meldingen. Lag pre-corona dat aantal meldingen op een handvol per jaar, sindsdien is dat gestegen naar tientallen. ‘Door tekorten aan grondstoffen of onderdelen komt het nu veel vaker voor dat fabrikanten – eerder dan verwacht – melden dat ze bepaalde componenten niet meer produceren, per direct, of binnen enkele maanden. Soms is daarvoor een alternatief voorhanden dat de oude component een-op-een kan vervangen. Maar soms zijn elektrotechnische, mechanische en softwarematige aanpassingen nodig om zo’n alternatief goed ingepast te krijgen’, aldus Van Lierop. ‘En



‘Soms valt het tegen, een andere keer rekenen we niet op een opdracht en komt die toch. Dat vertellen we allemaal een-op-een door naar onze toeleveranciers: we maken het niet mooier of anders dan het is’, aldus Frank van Lierop van IAI. Foto: IAI

THEMA

VOLLE BUFFERS EN TOCH TEKORTEN

Dát er problemen zouden ontstaan, kon al van ver worden voorspeld. De lange, onzekere levertijden van heel veel componenten, gecombineerd met volle orderboeken, zorgden ervoor dat leveranciers massaal gingen bestellen, om in elk geval enigszins aan de levertermijnen van hun klanten te voldoen. Maar wat als straks al die (drie-)dubbel bestelde componenten (eindelijk) geleverd zouden worden? Hoeveel daarvan is nog nodig als de markten dan ook nog ‘ns vertragen? Die vragen stelden we een jaar geleden in Link Magazine, met daarbij de mogelijke, onzalige antwoorden. Inmiddels wordt veel – maar ook weer niet alles – onaangekondigd uitgeleverd, terwijl er hier en daar klanten orders serieus uitschuiven. Hoe worden de spanningen in de keten gelenigd? En nemen ondernemers nu wel structurele maatregelen om herhaling te voorkomen?

- ‘Transparantie naar je leveranciers is tegenwoordig meer dan ooit noodzakelijk.’
- ‘De levering van klantspecifieke elektronica is nog vaak lastig.’
- ‘Uiteraard kunnen we de levering van tienduizend verschillende artikelen niet proactief opvolgen.’
- ‘De dynamiek van de markt is de laatste jaren groter dan de keten kan opbrengen.’
- ‘Kom je er samen niet uit, dan zijn er alleen maar verliezers.’

dat moet dan wel zodanig gebeuren dat we er ook onze grote *installed base* mee kunnen servicen. Voor het ontwikkelen van oplossingen daarvoor hadden we pre-corona al het *change control board*, een team waarin naast mijzelf collega’s van development, *continuous improvement engineering* en service plus de supply chain manager zitting hebben. Maar dit team komt nu elke veertien dagen bijeen. Die een-op-een-uitwisselingen kunnen we daarin snel oplossen, maar er zijn ook complexe issues waar we al maanden mee bezig zijn.’

BETER FORECASTEN

Ook met sales is het overleg sinds ‘het kapotgaan van de supplychains’ veel intensiever. ‘Voor de paar componenten die we pre-corona “moeilijk” vonden, hadden we te maken met een levertijd van hooguit acht weken. Daarna is dat naar meer dan veertig weken en in sommige gevallen naar



Illustratie:
PrimoStudio | Aad Derwort

zelfs meer dan een jaar gegaan, voor een steeds langere lijst van componenten. Om beter te kunnen inschatten wat we wanneer nodig hebben en zo onze leveranciers beter te kunnen forecasten, zitten we vaak met de mensen van sales. Als er tien aanbestedingen lopen waarop we hebben ingeschreven, proberen we in te schatten welke tot een opdracht zullen leiden. Daar zit een risico in. Soms valt het tegen, een andere keer rekenen we niet op een opdracht en komt die toch. Dat vertalen we allemaal een-op-een door naar onze toeleveranciers: we maken het niet mooier of anders dan het is. Transparantie werkt het best.

SUPPLYPROBLEEM ERBIJ

Oprachten die tóch doorgaan. Je toeleveranciers dat vertellen heeft dus nog steeds soms meer de connotatie van een slechtnieuwsgesprek. Voor zijn bedrijf zijn de toeleveringsproblemen met elektronische componenten goeddeels achter de rug, vertelt Edward Voncken van systeemleverancier KMWE. 'Maar de levering van klantspecifieke elektronica is nog wel vaak lastig. En daar komt voor ons nu weer een supplyprobleem bij', aldus de ceo van de Eindhovense onderneming. Hij doelt daarmee op de verkrijgbaarheid van 'exotische materialen' zoals bepaalde legeringen titanium, nodig voor de modules die KMWE levert aan klanten in de aerospace. 'Door de sancties tegen Rusland en de geopolitieke spanningen tussen de VS en China is het beter dat soort materialen elders in de wereld te sourcen, bij-

voorbeeld in Australië. Maar als straks de hele aerospace bij dezelfde paar leveranciers gaat bestellen, hebben we weer een probleem', zo voorziet hij.

ONTVANGSTEN MANAGEN

Tegelijk wordt met name zijn vestiging in Maleisië geconfronteerd met marktvertragingen. 'Vooral de *back-end semicon* in Azië staat wat op de rem. Onze leveranciers van componenten voor die markt ervaren dat natuurlijk ook en willen maar al te graag uitleveren. Dus moeten we oppassen dat we niet ongevraagd onze hele jaarbehoefte in één keer op de stoep gezet krijgen,'

'HET TEKORT AAN MENSEN IS NU DE BEPERKENDE FACTOR'

aldus Voncken. 'We moeten nu niet alleen het tijdig toegeleverd krijgen goed managen, maar ook zorgen dat bestellingen niet te vroeg komen. Want als wij onverhoopt tekenen voor ontvangst, worden we geacht die ook maar meteen te betalen. Dat zorgt voor volle voorraadruimtes en cashflowproblemen.'

LEVERINGEN MANAGEN

De *front-end semicon*, waarvoor de klandizie met name in Eindhoven en omstreken zit, vertoont echter nog geen enkel teken van vraaguitstel. 'Hetzelfde geldt voor de *analytics*. Met name door die markten zijn we in 2022 meer dan 20 procent in omzet gegroeid. Voor dit jaar gaan we uit van een stijging van 15 procent.' Mooi, maar dat levert dus nog altijd sourcingsuitdagingen op. Voncken: 'Dan laten wij de klant weten dat zijn order een doorlooptijd heeft van twaalf weken. Om vervolgens een week voor de uitleverdatum van een leverancier te horen dat hij toch pas drie weken later kan leveren. Wij kopen plusminus

tienduizend verschillende artikelen in en kunnen al die leveringen vanzelfsprekend niet proactief opvolgen. Wij proberen zo goed mogelijk te communiceren met onze klanten, maar soms moeten we ze toch teleurstellen.'

LEES VERDER OP PAGINA 14



'Corona als disruptieve factor had niemand in de hand, maar de oorlog en het protectionisme zijn een ander verhaal', verzucht KMWE-ceo Edward Voncken. Foto: Bart van Overbeeke

VERVOLG VAN PAGINA 13

MEER LOCAL4LOCAL?

Het betekent dat Voncken en zijn managers de nodige 'pittige gesprekken' moeten voeren, met leveranciers, maar dus ook met klanten. 'Die tonen veelal begrip, maar zijn daarmee natuurlijk niet geholpen. We zijn veel bezig met brandjes blussen. Graag zou ik structurele verbeteringen in mijn organisatie willen doorvoeren, maar daarvoor ontbreken dan weer de mensen. De arbeidsmarkt is krap.'

Een oplossing kan liggen in het meer local4local werken, met toeleverketens per continent. 'Daarom proberen we met concullega's in de Brainport, die ook vestigingen elders in de wereld hebben, tot samenwerkingsafspraken te komen. Want waarom zou je problemen ieder voor zich oplossen als je het ook samen kunt doen?' Wellicht ook dat het onderbrengen van activiteiten in Vietnam soelaas kan bieden, aldus Voncken, die in december aanwezig was bij de meeting van vertegenwoordigers van de Brainportregio met de premier van Vietnam, Pham Minh Chinh. Die was met een delegatie van vijf ministers een week in Nederland om bedrijven te interesseren voor vestiging in zijn land. 'Vietnam is een land met bijna 100 miljoen inwoners, een mogelijk goede workforce en een alternatief dat des te belangrijker wordt nu toelevering vanuit China geopolitiek steeds moeilijker komt te liggen. Ja, verzucht hij, 'corona als disruptieve factor had niemand in de hand, maar de oorlog en het protectionisme zijn een ander verhaal.'

HELE JAARBEHOEFTE INEENS

Net als KMWE kampen ook de klanten van Wilfred Poot momenteel vrijwel allemaal met

'uitdagingen' aangaande de cashflow en/of de voorraad. Hij is country manager van Future Electronics, distributeur van elektronica-componenten in allerlei soorten en maten, afkomstig van een kleine tweehonderd fabrikanten. Zijn klanten zijn vooral EMS-bedrijven (*Electronics Manufacturing Services*) en dat die met zulke uitdagingen zitten, verbaast hem geenszins. 'De beschikbaarheid van heel veel componenten is de laatste maanden weer op gang gekomen. Dat betekent dat orders die soms al twee jaar geleden zijn gegeven nu in één keer worden uitgeleverd. Bedrijven krijgen ineens hun hele jaarbehoefte op de stoep. En dat niet van één of twee componenten, maar van tientallen.'

HOKJESDENKEN

Deze situatie konden bedrijven van ver zien aankomen, maar geanticipeerd is er veelal niet of te laat. 'De dynamiek van de markt is de laatste jaren groter dan de keten kan opbrengen. Die is daarvoor niet flexibel genoeg.' Dé oorzaak is wat Poot betreft een grote mate van hokjesdenken in de keten. Een duidelijke communicatie tussen eindklant, EMS, distributeur en chipfabrikant zou de keten veel minder kwetsbaar maken. Dit begint al in de designfase van een product.

'Engineers van de eindklant ontwerpen producten zonder rekening te houden met de beschikbaarheid van onderdelen die zij in hun design opnemen. De inkoper bestelt dan onbewust niche-componenten met de daarbij behorende risico's. Als je die daarop wijst, is de reactie vaak: "Daar ga ik niet over, dat is de keuze van de engineers."

FABRIKANTEN DENKEN NIET MEE

Chipfabrikanten communiceren veelal ook beperkt over plotselinge verbeteringen in de planning en leveren orders met een leverdatum in het verleden onaangekondigd uit. Gelukkig zijn sommige van hen zich wel bewust van hun rol in de keten: 'Het Japanse Renesas Electronics heeft bijvoorbeeld distributeurs gevraagd bij hun klanten na te gaan aan welke orders echt nog behoefte was. Zo niet, dan kregen ze een maand de tijd om die te annuleren. Want Renesas wist dat er tijdens de periode van grote tekorten veel bestellingen zijn gedaan bij dure brokers, zonder de eerder gedane orders bij hen te cancelen', vertelt Poot. 'Wij hebben dat verzoek vervolgens doorgezet naar onze klanten. Als je het zo proactief vraagt, wordt er wel geannuleerd, ja.' Maar niet alle fabrikanten denken zo mee. 'Sommigen hebben al vroeg geëist dat er

alleen nog besteld kon worden met de garantie dat die order niet later weer gecanceld zou worden. En die vinden nu dat de distributeurs en hun klanten het onderling maar moeten oplossen.'

INFLEXIBILITEIT COMPENSEREN

Voor Future komt het er dan op neer dat het de inflexibiliteit elders in de keten moet compenseren door zelf flexibeler te zijn. 'Onder andere door uitstel van betaling te geven. Afkoppelen, er is nog niet één klant van ons failliet gegaan en dat wil ik graag zo houden. Het is maatwerk per klant. In sommige gevallen horen we van een eindklant dat zijn markt vertraagt. In overleg met hem en zijn leveranciers gaan we dan op zoek naar een oplossing. Soms houden we de order vast. In overleg verkopen we die aan een andere klant die die componenten wel nu kan gebruiken. Dan bewijst zich het voordeel van wereldwijd actief zijn: orders die we momenteel in Europa niet kwijt kunnen, kunnen we wellicht in de VS kwijt. En dan hopen we natuurlijk dat die klant die we nu niet beleveren niet straks de componenten elders inkoop, omdat het daar een paar cent goedkoper is.'

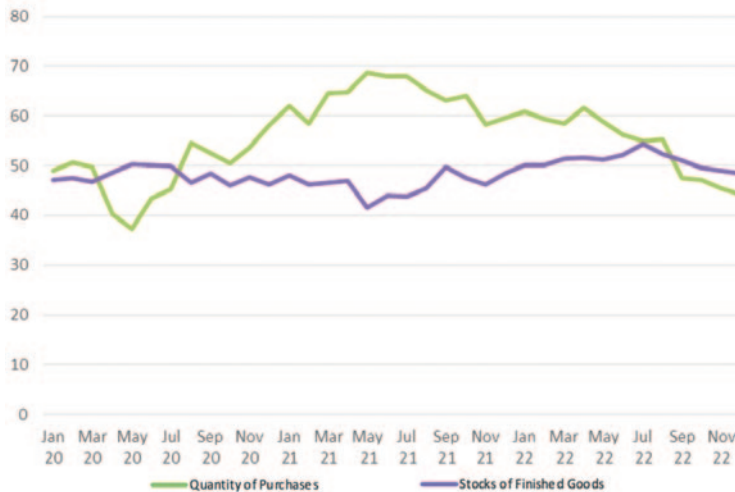
BOOT AFHOUDEN

Die sourcingsproblemen bestonden al even, de nijpende cashflowproblemen zijn daar nu dus bij gekomen. Het levert de nodige spanningen op in de keten, constateren de Eindhovense advocaten Marcel Westphal en Sven Johansen in hun industriële praktijk. Ook zij zien dat steeds meer klanten de daadwerkelijke afname van de bestelde producten willen uitstellen. Machinebouwers houden de boot bij hun leveranciers af, ziet Johansen: 'Projecten blijven hangen in de ontwikkelingsfase omdat ze geen mensen hebben om het verder te brengen. Ze hebben dan de eigen buffers al vol en vragen hun leveranciers de bestelde zaken nog maar even niet uit te leveren. Of ze hebben niemand kunnen vrijmaken voor het bemensen van beursstands of het bezoeken van klanten, waardoor de verkopen lager zijn dan eer-

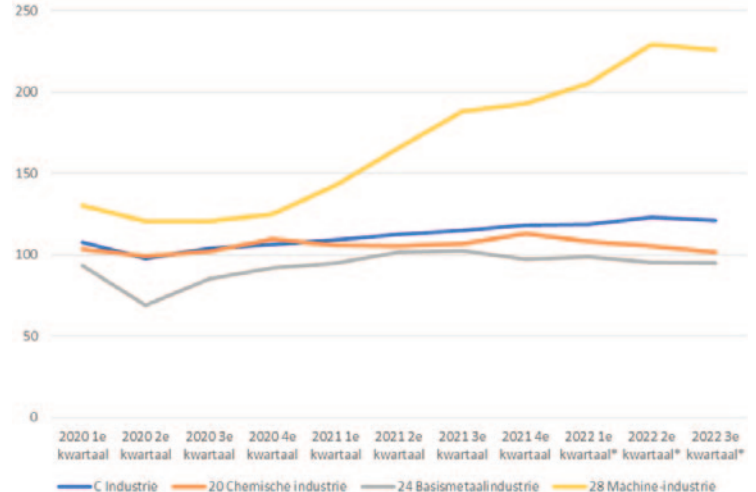


Vanwege werkkapitaalproblemen kloppen leveranciers vaker bij aan met het verzoek afnamegaranties op te stellen, constateert advocaat Sven Johansen. 'Met als expliciete voorwaarde: als dan en dan de order nog niet volledig afgenomen is, moet die wel volledig betaald worden.' Foto: Com-magz

NEDERLANDSE INDUSTRIE KOOPT MINDER MATERIAAL IN, BOUWEN VOORRAAD GEREED PRODUCT AF



SEIZOENSGECORRIGEEERDE DAGPRODUCTIE (INDEX 2015 = 100)



der geforecast naar leveranciers. En dan willen ze in plaats van de order van dertig stuks er maar tien afnemen.’

TEKENEN VOOR AFNAME

Vanwege die werkkapitaalproblemen kloppen leveranciers steeds vaker aan bij de twee juristen met het verzoek afnamegaranties op te stellen. ‘Soms moet het moederbedrijf van de klant daar dan voor tekenen. Of de klant moet tekenen voor een percentage vooruitbetaling. Met daarbij als expliciete voorwaarde: als dan en dan de order

nog niet volledig afgenomen is, moet die wel volledig betaald worden.’ Partijen komen er vrijwel altijd wel samen uit, concludeert Westphal ook: ‘Dan gaat de leverancier bijvoorbeeld toch maar akkoord met een betaling drie maanden later. Want kom je er samen niet uit, dan zijn er alleen maar verliezers.’ De werkkapitaalproblemen worden dus veelal in harmonie opgelost, maar hebben wel effect op de wat langere termijn, verwacht Johansen: ‘Als veel geld vastzit in voorraden, heeft dat gevolgen voor de investeringsbereidheid. Voor innovatieve pro-

jecten is minder geld en dat leidt straks tot minder orders.’ Echte financiële problemen verwacht Westphal vooral bij de start-ups en scale-ups: ‘Als investeerders op hun handen gaan zitten, kunnen innovatietrajecten volledig tot stilstand komen.’

LOKALISEREN HEEFT DE AANDACHT

Ook toeleveringsproblemen zijn er in hun waarneming nog steeds volop: ‘Die zijn zeker niet minder geworden dan een jaar geleden. Maar ze

LEES VERDER OP PAGINA 16

DEMCON

the world of tomorrow needs your engineering solutions today.

DEVELOP TECHNOLOGY THAT MATTERS

Imagine people rely on your engineering solutions. You can use your creativity and skills in technological solutions and social challenges. You develop innovative products and systems for the society of tomorrow. You can do this in various areas, such as healthcare, safety, sustainability and communication.

Whatever your role at Demcon is: you will make a difference with meaningful innovations.

imagine tomorrow. challenge today.

VERVOLG VAN PAGINA 15

zorgen steeds minder vaak voor contractuele problemen. Want leveranciers die bij het afsluiten van een order geconfronteerd worden met flinke penalty's voor te late levering, bedingen dan wijselijk heel lange leveringstermijnen. Of ze laten een groot bedrag vooruitbetalen, zodat ze daarmee een eigen voorraad kunnen financieren waaruit ze op afroep kunnen leveren.'

WERKKAPITAALBESLAG NEEMT JUIST AF

In de data waar hij als sectoreconoom Industrie van de ABN AMRO toegang toe heeft, ziet Albert Jan Swart juist dat het werkkapitaalbeslag sinds september vorig jaar afneemt. En dat heeft wat hem betreft alles te maken met het weer op gang komen van de supply van met name elektronica-componenten. 'Want die machines waarin dat ene onderdeel nog ontbrak, kunnen nu worden uitgeleverd. En die hoge buffervoorraden die de afgelopen jaren zijn aangelegd – om maar niet mis te grijpen – worden nu afgebouwd. Daarom hebben de leveranciers van halffabricaten het nu even wat minder druk.'

'ONGELOOFLIJK GOED'

Terugblikkend op de afgelopen drie jaar vindt Swart het 'bewonderenswaardig' hoe goed de Nederlandse hightech maakindustrie zich door

de afgelopen onrustige periode heen heeft geslagen. Ondanks de grote volatiliteit doet met name de machinebouw 'het ongelooflijk goed'. Hij wijst daarbij op de groei van de productie in deze sector in 2021 van 39 procent. Dat succes is deels simpelweg te danken aan de hoge kwaliteit die deze branche weet te leveren. 'Daarop zal ASML zeker van grote invloed zijn. De hoge eisen die zij stellen aan hun toeleveranciers, waarvan er veel in Nederland zitten, stuwt dit ecosysteem naar grotere hoogten en daar profiteren ook andere machinebouwers van. Als je de beste machines levert, maakt het veel minder uit dat je duurder bent geworden door hogere energie- en loonkosten.'

De krappe arbeidsmarkt is echter ook voor de machinebouw een groot probleem, hoe hoog de salarissen er hier en daar ook liggen. 'Ik denk dat we ons over de Nederlandse economie geen zorgen hoeven te maken, maar wel over die arbeidsmarkt. En op de langere termijn zal dat de economische groei remmen. Voor de machinebouw is momenteel de toelevering van chips en elektronica niet meer de grote, beperkende factor. Dat is het tekort aan mensen.'

WEF: VOORKOM RESOURCE RIVALRY

Medio januari vond in Davos het World Economic Forum plaats. Daar werd het Global Risks Report 2023 gepubliceerd, waarin gewezen

wordt op *resource rivalry*: een cluster van milieu-, geopolitieke en sociaaleconomische risico's die samenhangen met de schaarste aan natuurlijke hulpbronnen zoals voedsel, water en energie. 'Geopolitieke rivaliteit en naar binnen gerichte visies zullen de economische beperkingen verergeren en de risico's op korte en lange termijn verder vergroten.' De WEF roept landen op niet te wedijveren, maar samen te werken om deze tekorten het hoofd te bieden.

In dat perspectief zijn de Nederlandse tekorten aan arbeidskrachten, sommige chips en metalen en cashflow betrekkelijke luxeproblemen. Dat ons land en de Nederlandse industrie gevrijwaard zullen blijven van die schaarstes aan meer basale bronnen, is vanzelfsprekend niet gegarandeerd. ●

- www.iai.nl
- www.kmwe.com
- www.futureelectronics.com
- www.wjadvocaten.nl
- www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights
- www.weforum.org

De effectiviteit en efficiency van je installatie verhogen?

Wil je met jouw installatie ultranauwkeurig verplaatsen, bewegen of positioneren? Heeft je installatie momenteel een hoge omsteltijd? Of zou je graag het energieverbruik willen verlagen? Als Motion Control expert heeft VSE voor al deze vragen een oplossing op maat. Dankzij de integratie van zeer efficiënte en zuinige servomotoren kunnen wij de effectiviteit en efficiency van jouw installatie gegarandeerd verhogen.



Maak nu een afspraak voor een **gratis** inventarisatie!



Gecertificeerd Motion Control expert



High-end totaaloplossingen op maat



Geïntegreerde servomotoren



Alle gerenommeerde platformen



24/7 servicedienst

vse.nl/motion

Motion is our drive

