

Wie eens terugbladert in de geschiedenis van machine- en gereedschapomzetten, zal tot de ontdekking komen dat lang niet overal vooruitgang wordt geboekt. Weliswaar heeft de technologie zich de afgelopen decennia razendsnel ontwikkeld, maar uitgedrukt in euro's is de markt de laatste 20 jaar gelijk gebleven. Toch moet die technologie en het bijbehorende verkoop- en distributieapparaat op een of andere manier worden betaald. Concentraties en mondialisering lijken daarvoor de oplossing. Maar is dat ook zo en welke gevolgen heeft dat voor de Nederlandse markt? Hoe moet de keuze voor een partner voor machines en gereedschappen worden gemaakt? Deze en andere vragen werden beantwoord tijdens de VIMAG-Forumdiscussie over concentraties en mondialisering.

Concentraties en mondialisering - zeggen of onheil?



v.l.n.r. (de tafel rond) Steven Gijsen, Gert Jan Braam (achterin de hoek), Tom Strijbos, Frank de Beijer, Richard Boske, Reinold Tomberg, Martin Franke, Eddo Cammeraat, Hans Volker, Wiel Kroonen, Raymond Frissen, Dave de Vries, Gijs Bender en Enrico Akkerman

De markt voor gereedschappen en machines is van nature dynamisch; de ontwikkelingen in de metaalindustrie gaan immers snel en wie daarbij voorop wil lopen, zal continu aan innovatie moeten doen. De wereld lijkt bovendien steeds kleiner te worden: gereedschap- en machineproducenten zijn, via eigen vestigingen of lokale vertegenwoordigers, tot in het kleinste land sterk aanwezig. De bijbehorende R&D-kosten en de kosten voor de noodzakelijke internationale verkooporganisatie zijn navenant hoog. Schaalgrootte is dan nodig om de hoge kosten te kunnen spreiden; samenwerking lijkt daarvoor het tover-

woord. Mori Seiki en DMG, maar ook GF Agie-Charmilles, de MAG Group en de Schleifring Group zijn daar voorbeelden van. Ook op Nederlands niveau is die ontwikkeling ingezet. Een recent voorbeeld daarvan is de samenwerking tussen de leveranciers Gibas Numeriek en Esmeijer. Een noodzakelijke ontwikkeling of ingegeven door de recente recessie? Steven Gijsen van Gibas Numeriek: "De ontwikkeling van machines brengt voor de producent hoge kosten mee. Datzelfde geldt voor het distributienetwerk dat nodig is om die machines in alle delen van de wereld af te kunnen zetten. Dat betekent dat er

strak op kosten moet worden gestuurd en samenwerking met andere producenten moet worden gezocht om de kosten zoveel mogelijk te spreiden. Voor de vertegenwoordigingen van die bedrijven geldt dat zij niet alleen de lokale 'troubleshooters' zijn. Zij zijn de voelsprietten in de lokale markt die met een goed geolied verkoop- en servicenetwerk de levering en beschikbaarheid van machines moeten garanderen. Ook dat is alleen goed realiseerbaar bij voldoende schaalgrootte. Om een goede organisatie op poten te zetten en daadwerkelijk de beschikbaarheid van de machines te kunnen garanderen, zul je tenminste een omzet van 10 miljoen euro moeten hebben. Dat is als 'solist' onmogelijk."

Gijs Bender van Bendertechniek onderkent wel dat er verschillen zijn in de samenwerking tussen internationale machineproducenten en hun lokale vertegenwoordigingen: "Uiteraard spelen in beide situaties de synergievoordelen een belangrijke rol. Bij het samengaan van lokale vertegenwoordigers is het maken van keuzes echter aanzienlijk lastiger. Vaak praat je over bedrijven die verschillende leveranciers vertegenwoordigen. Dan sta je al snel voor de keuze: gaan we merk X of merk Y verkopen. Het is maar zelden dat zo iets tot een goed einde wordt gebracht. Samenwerking is dan ook voornamelijk te verwachten van bedrijven waarvan de leveringsprogramma's goed op elkaar aansluiten en waar dergelijke lastige keuzes kunnen worden vermeden."



Internationale producent of lokale vertegenwoordiging

En voor de gereedschapsmarkt? Richard Boske van Klein Tooling: "Ook daarvoor geldt dat de trend erop gericht is om alles zo efficiënt en zo internationaal mogelijk te organiseren. Zelf participeren wij bijvoorbeeld in een Europese catalogusfirma met één centraal magazijn; een soort inkoopcombinatie die de schaalvoordelen van een Europees netwerk combineert met lokale aanwezigheid." Een ontwikkeling die ook voor de machineleveranciers mogelijkheden biedt? Enrico Akkerman van Esmeijer: "Ook voor machines zijn pogingen gedaan om zo'n Europees netwerk op te zetten. Het blijkt alleen lastiger te organiseren. De diversiteit aan machines is groot en op lokaal niveau is er een sterke behoefte om met een vertrouwde vertegenwoordiger te communiceren. Die vervult voor veel bedrijven toch vaak de rol van vertrouwenspersoon. Vergeet niet dat de investeringen in machines van een andere orde zijn dan die in gereedschappen. Een goed voorbeeld daarvan is GF dat via hun lokale vertegenwoordiger in Oostenrijk zo'n 50 tot 60 machines per jaar verkocht. Nadat men de verkoop in Oostenrijk zelf ter hand nam, bleek die afzet terug te lopen tot 5 of 6. Daarmee wordt duidelijk dat een metaalbedrijf eerder kiest voor een organisatie dan een merk. En als dat bedrijf de kwaliteit, service en onderhoud goed heeft geregeld, dan zal men ongetwijfeld bij zo'n leverancier blijven."

Wat zijn de gevolgen van de fusiegolf voor de Nederlandse metaalbewerker? Bij wie moet hij zijn als hij een machine van DMG of Mori Seiki willen aanschaffen? Frank de Beijer van Landré Machines: "Ik verwacht dat er op lokaal niveau toch nog lang een scheiding zal blijven tussen de verschillende fabricaten. En in sommige gevallen is dat een volledig natuurlijke zaak omdat de fusiepartners zich op verschillende delen van de metaalmarkt richten. Veelal is de

VIMAG-Forumdiscussie

De VIMAG-Forumdiscussie is een initiatief van de sectie VIMAG van de Federatie Productie-Technologie. De leden van de vereniging vertegenwoordigen gezamenlijk meer dan 1.500 producenten van apparatuur voor de metaalindustrie. Door hun rechtstreekse vertegenwoordiging en de jarenlange ervaring beschikken de VIMAG-leden over een onschatbare hoeveelheid kennis en deskundigheid. Die knowhow wordt nu ook via de forumdiscussie overgedragen. Tijdens de discussie passeren onder meer de stand der techniek, ontwikkelingen en aandachtspunten voor potentiële gebruikers de revue. De bijeenkomst over concentraties en mondialisering in de metaalbranche stond onder leiding van Reinold Tomberg, hoofdredacteur van Metaal Magazine en vond plaats onder auspiciën van de PR-commissie van de Federatie Productie Technologie.

Deelnemers aan de VIMAG-Forumdiscussie over concentraties en mondialisering waren Eddo Cammeraat van Laagland (Dordrecht), Hans Volker en Tom Strijbos van Gelderblom (Houten), Wiel Kroonen, Raymond Frissen en Dave de Vries van Mayfran International (Landgraaf), Gijs Bender van Bendertechniek (Veenendaal), Enrico Akkerman van Esmeijer (Almere), Steven Gijsen van Gibas Numeriek (Almere), Frank de Beijer van Landré Machines (Vianen) en Richard Boske van Klein Tooling (Weesp).

lokale markt daarop afgestemd: een eigen verkooporganisatie van het ene merk kan uitstekend functioneren naast een lokale vertegenwoordiger van een ander merk." Het is dan ook niet altijd verstandig of mogelijk om alles op één hoop te vegen. Een stap die bovendien onnodig verlies van goodwill met zich meebrengt. Hans Volker: "Het samengaan van Bystronic en Beyeler is daar een goed voorbeeld van. De laatste stond altijd hoog aangeschreven, maar is tegenwoordig als merk totaal onbekend. Feitelijk is dat weggegooid geld." Dat zegt volgens Steven Gijsen ook iets over de verarming van organisaties. "De ZZP'er is in opkomst; de kleine solist die vaak ook nog verschillende merken op de markt brengt. Voor de uptime van machines is dat funest. Wij vinden het de gewoonste zaak van de wereld om uptime te garanderen. Vergeet niet dat het om zeer grote investeringen gaat; daar zul je garanties tegenover moeten stellen. Aan de andere kant is het ook zo dat voor die garanties wat van de klant wordt verwacht. Want hoe goed je ook je best doet, up-

time is alleen mogelijk als de klant daar ook dagelijks mee bezig is en inzicht heeft in de factoren die de uptime van zijn machine bepalen."

Gevolgen voor Nederlandse markt

Gaan producenten meer en meer zelf op de Nederlandse markt acteren, of is de positie van Nederlandse importeurs verzekerd? En welke gevolgen heeft dat voor de metaalbewerker? Hans Volker: "Dat hangt er uiteraard van af hoe die concentratie lokaal wordt ingevuld. Zeker is wel dat een onafhankelijk leverancier een veel grotere 'drive' heeft." Gijs Bender vult aan: "Voor eigen fabrieksorganisaties komt daar nog bij dat zij wel een substantieel aantal machines in de markt moeten zetten. Andere topmerken, waarvoor de benodigde afzet in Nederland minder hoog ligt, kiezen voor een vertegenwoordiger." Dat de komst naar de Nederlandse markt niet altijd onopgemerkt voorbij gaat, heeft ook Eddo Cammeraat van Laagland ervaren: "Sommige producenten schakelen een Nederlandse vertegenwoordiging in om de markt op te bou-

>>>



Steven Gijsen:

"Goede organisatie vergt omzet van 10 miljoen euro."



Gijs Bender:

"Kopen in het buitenland geen aantrekkelijke optie."



Hans Volker:

"Onafhankelijk leverancier heeft veel grotere 'drive'"





Enrico Akkerman:

“Lokale vertegenwoordiger vervult rol van vertrouwenspersoon.”



Tom Strijbos:

“Leveren van oplossingen voor applicaties steeds belangrijker”



Richard Boske:

“Trend gericht op efficiënte en internationale marktbenadering.”

>>> wen. Is er op een goed moment voldoende installed base dan worden de verkoop- en serviceman overgenomen en start men een eigen organisatie. Ze hebben dan bij wijze van spreken alleen al voldoende aan levering van reservedelen en pikken zo de inspanningen van de vertegenwoordiging weg. Uiteraard gebeurt zo iets niet aan de lopende band; dat is ook afhankelijk van degene die bij het moederbedrijf verantwoordelijk is voor de export. Zit daar iemand die snel omhoog wil, dan gaat dat vaak ten koste van de lokale vertegenwoordigers.”

Het zal duidelijk zijn dat juist die trend op weinig waardering kan rekenen. Steven Gijsen: “Als importeur draag je een groot aantal risico’s. Wij houden voorraad aan, nemen de valutarisico’s voor onze rekening en hebben continu een vinger aan de pols van de Nederlandse markt. In zo’n relatie tussen producent en importeur draait alles om vertrouwen. Het feit dat een producent zijn vertegenwoordiger zo passeert, zegt ook iets over de onderneming. Voor ons is het in ieder geval reden geweest om bewust voor kleinere kwaliteitsproducenten te kiezen.” En hoe liggen die ontwikkelingen op internationaal of Benelux-niveau? Komt er een Benelux-markt of blijft het beperkt tot Nederland? Frank de Beijer: “Ik verwacht daar niet zo veel van. De lokale ingrediënten verschillen daarvoor gewoonweg te veel.” Europa is één -tenminste in woorden- maar de praktijk leert dat een Europese markt voor machines nog niet echt bestaat. Steven Gijsen: “Wie zijn machine in het buitenland koopt, zou zich een aantal keer moeten bedenken. De voorrijkosten zijn gigantisch, van snelle service kan geen sprake zijn en de gedrevenheid die de Nederlandse importeurs kenmerkt, is totaal niet aanwezig.” Die ervaring deelt Gijs Bender: “Kopen in het buitenland is geen aantrekkelijke optie. Een producent houdt er geen loket voor Nederlandse klanten op na; als de beide partijen elkaar al kunnen verstaan.”

China als dreiging?

De Europese machinebouw heeft altijd -mede door het hoge technologieniveau- een leidende rol gehad. Hoe zijn de verhoudingen op de Europese machinemarkt en welke rol speelt China? Daar is immers een enorme markt met een ongekend potentieel van aanbieders en gebruikers. Slurpt China na het werk nu ook de productietechniek op die nodig is om het werk te maken? Over de verhoudingen in Europa vertelt Gijs Bender: “Als je de Nederlandse en Duitse markt met elkaar vergelijkt, valt op dat Duitsers echt voor een merk kiezen en Nederlanders voor een leverancier. Die leverancier wordt pas gekozen nadat alle merken en prijzen met elkaar zijn vergeleken. China is iets heel anders. Twee jaar geleden ben ik er voor het laatst geweest en de machines waren toen van bedenkelijke kwaliteit.” Dat is ook de ervaring van Steven Gijsen: “Zelf in Taiwan lukt het nog niet om het Europese technologieniveau te bereiken, laat staan dat het niveau in China kan worden bereikt.” Wiel Kroonen van Mayfran International bezocht eind 2009 China en is ook niet onder de indruk: “Bij Japanners en Duitsers zit nauwkeurigheid in de genen. Voor veel Chinezen -maar ook voor Indiërs- is het gemiddelde ook goed genoeg. Daarmee kan niet de kwaliteit worden bereikt die nodig is voor machines voor de Europese markt. Daar staat tegenover dat DMG haar nieuwe Eco-lijn nu wel in China gaat bouwen. Het zou best eens de stap naar een beter kwaliteitsniveau kunnen zijn.” Steven Gijsen: “Het gaat niet alleen om de ambitie maar ook om de mensen die de ambitie waar moeten maken. En dan is de mentaliteit van de gemiddelde Chinese fabrieksarbeider verkeerd.” Hans Volker beaamt: “Het zal nog zeker 25 jaar duren voordat het Europese niveau wordt bereikt.”

Ontwikkelingen bijhouden

Met een markt die internationaal tot de kleinere

behoort, is de vraag gerechtvaardigd hoe de ontwikkelingen kunnen worden bijgehouden. Die gaan immers razendsnel en vergen veel van de lokale vertegenwoordiging. Hoe zijn die ontwikkelingen bij te houden? Hans Volker: “Het gaat niet alleen om de machine en de know-how die erachter schuilt. Je zult het als leverancier zo moeten inrichten dat je voor de Nederlandse markt toegevoegde waarde kunt leveren. Dat betekent in de praktijk: goed onderhoud, snelle service en een deskundige helpdesk.” Frank de Beijer kan zich daarin vinden: “De klant koopt een machine maar ervaart alles wat ermee samenhangt: Wie komt mijn machine repareren? Wie geeft er service? Hoe snel doen ze dat? Daar komt de importeur/leverancier in beeld; die heeft over dat soort vitale onderwerpen contact met de klant.” Tom Strijbos van Gelderblom ziet nog een andere ontwikkeling: “Naast service wordt het leveren van een oplossing voor applicaties voor veel bedrijven steeds belangrijker. De klant heeft een probleem en zoekt daarvoor een oplossing. Zo’n oplossing kunnen wij, eigenlijk fabriek-onafhankelijk, ontwikkelen en turn-key leveren. De leverancier groeit daarbij eigenlijk uit tot een engineeringbureau.”

De kennis en ervaring van de leverancier blijken dan ook voor veel bedrijven van vitaal belang. Dat zorgt ervoor dat voor veel zaken op de kennis van de leverancier wordt vertrouwd. “Het komt regelmatig voor dat je te maken hebt met klanten die eigenlijk te weinig verstand van machines hebben”, aldus Steven Gijsen. “Ieder probleem wordt dan bij de leverancier neergelegd. Dat maakt het in sommige gevallen wel lastig.” Tom Strijbos vult aan: “Daarmee is eigenlijk het beste bewijs geleverd dat je beter af bent met een Nederlandse dealer; iemand die snel beschikbaar is en waarmee je één-op-één jouw probleem kunt bespreken.” Wiel Kroonen: “Als dealer onderscheidt je jezelf door applicaties



Frank de Beijer:
“Lokale ingrediënten té verschillend voor Benelux-markt.”

voor bepaalde klantenwensen of -problemen te bieden. Daarnaast zal echter ook een groep leveranciers blijven bestaan die het indirect en direct verkopen als kernactiviteit heeft.”

Financiering doorslaggevend?

De financiële crisis heeft het afgelopen jaar alle delen van de industrie beheerst. De metaalwereld heeft dat aan den lijve moeten ondervinden. Kredietverleningen werden niet meer verstrekt en daarmee kwam al snel de nadruk te leggen op alternatieve financieringsmogelijkheden en leasingconstructies. Ook de financiering door machineproducenten kwam regelmatig in het nieuws. Zijn deze financiële faciliteiten van machineproducenten of -leveranciers doorslaggevend voor de toekomst? Steven Gijsen: “Financiering is uiteraard van doorslaggevend belang. Maar als een producent of leverancier daarbij te pas moet komen, is het eigenlijk verkeerd. Het zijn vaak de financieel minder krachtige bedrijven die dergelijke ondersteuning nodig hebben. Als het dan mis gaat, sta je als financier veelal achteraan. Het is dan ook verstandiger om het betreffende bedrijf in contact te brengen met een leasemaatschappij.” Hoe zit het dan met producenten die financiering verschaffen? Frank de Beijer: “Meestal zit daar een financierings- of leasemaatschappij achter, waar een andere sticker op is geplakt.” Eddo Cammeraat ziet die trend als zorgwekkend: “Eigenlijk is het een slechte zaak: de bedrijfstak is in veel gevallen niet in staat om financiering voor zijn machinepark te krijgen. Dat is toch één van de basisvoorwaarden voor gezond ondernemerschap.” Steven Gijsen nuanceert dat enigszins: “Het is op dit moment natuurlijk wel zo dat banken steeds harder zijn geworden. Ze eisen steeds vaker dat je bij investeringen persoonlijk meefinanciert. Daar worden niet alleen onze klanten maar ook wij zelf mee geconfronteerd. En wij investeren al het nodige om ons werk te



Eddo Cammeraat:
“Meer aandacht voor onderhoud absolute noodzaak”

kunnen doen: ruime voorraden, een fors pand - dat moeten wij allemaal zelf financieren.”

Gedifferentieerd afrekenen

Aan de inkoopzijde bij de klant verandert er meer dan alleen de financiering. Steeds vaker worden ook andere afrekeningsystemen in het onderhandelingsproces meegenomen. Met name in Duitsland doet die trend zich voor, waar afrekeningsystemen worden geïntroduceerd zoals die ook voor kopieerapparaten gelden. Tom Strijbos: “Dat brengt voor de klant zelf ook de nodige verandering met zich mee. Je zult bepaalde normen moeten hanteren en op basis daarvan continu meten hoe de productie zich ten opzichte van die normen verhoudt.” Hans Volker vult aan: “Het vereist bovendien dat de vertrouwensrelatie tussen klant en leverancier zeer goed is en dat bedrijven in staat zijn om hun productie en productie-eisen goed te kunnen voorspellen. Dat is in lang niet alle gevallen mogelijk.” Wiel Kroonen kan zich niet vinden in deze trend: “Wanneer er met dergelijke afrekeningsystemen wordt gewerkt, neem je als leverancier al het ondernemersrisico over. Dat is niet alleen onterecht maar ook voor het metaalbedrijf zelf niet goed. Juist het ondernemersrisico houdt veel bedrijven scherp om hun productie zo optimaal mogelijk in te richten.” Gijs Bender heeft inmiddels ervaringen met dergelijke afrekeningsystemen: “Wij hebben zo’n systeem een tijdje gehanteerd voor zinkvonkmachines. Uiteindelijk is dat niets geworden; de meterstanden werden niet doorgegeven zodat wij zelf achter deze gegevens aan moesten. Het resultaat: veel papieren rompslomp en hogere kosten.” Afrekeningsystemen blijken wél hun waarde te hebben voor het onderhoud. Frank de Beijer: “Op basis van tellerstanden van bijvoorbeeld spiluren kan het onderhoud dan worden uitgevoerd. Het is eigenlijk vergelijkbaar met het onderhoud aan auto’s die met een vast interval bij



Wiel Kroonen:
“Afrekeningsystemen ontnemen metaalbedrijf van ondernemersrisico en motivatie”

de garage worden gebracht. Afrekeningsystemen kunnen daarbij van dienst zijn.”

Onderhoud als ‘rugdekking’

Maar ook uit het oogpunt van veiligheid blijkt onderhoud van grote waarde. Zo gaat de Arbeidsinspectie bij controleacties na of de machines en het gebruik ervan voldoen aan de wettelijke bepalingen. Daarbij vindt in eerste instantie een inspectie plaats van de veiligheidseisen en de algemene staat van onderhoud. Wiel Kroonen: “Onderhoud zou je kunnen zien als een soort APK. Als ondernemer wil je graag ‘rugdekking’ als het om veiligheid gaat. Service en onderhoud dragen eraan bij dat dit risico wordt afgedekt.” Des te opvallender is het dat juist dit aspect vaak onderbelicht blijft. Frank de Beijer: “Je ziet het zelfs bij leasecontracten. Daarin staat niets opgenomen over het uitvoeren van onderhoud of goed huisvaderschap. Het zou goed zijn als daar meer aandacht aan werd besteed.” Eddo Cammeraat: “Absoluut. Het is zeer vreemd dat er zo weinig aandacht wordt besteed aan datgene waar bedrijven hun inkomsten mee genereren.” Hans Volker: “Waar je het wel ziet, is bij high-end machines van metaalbedrijven die volledig afhankelijk zijn van de productie of die zeer complexe producten maken. Iemand die voor één miljoen euro een machine koopt, beseft wel dat onderhoud een absolute vereiste is.” Mede daarom hebben veel leveranciers helpdesk- en servicemedewerkers beschikbaar die klanten telefonisch ondersteuning bieden. Steven Gijsen: “Wij hebben drie medewerkers vast aan de telefoon zitten om vragen van klanten te beantwoorden. Dat wordt eigenlijk als een vanzelfsprekendheid gezien.” Hans Volker verbaast zich daarover: “Vergelijk dat maar eens met ondersteuning in de automatiseringshoek. Wanneer iemand langs komt om software te installeren of aanpassingen aan de hardware te doen, volgt altijd een gepeperde rekening waar iedereen begrip voor heeft.” <<<

