



Supply chain management bij OEM's

Optimalisatie door uitbesteding
van metaalbewerking

engineering.tomorrow.together.



thyssenkrupp



De toenemende globalisering zet de westerse OEM's (Original Equipment Manufacturers) steeds meer onder druk. Wie wil overleven, zal sterk moeten inzetten op innovatie en creatief met de beschikbare middelen dienen om te gaan. Outsourcing wordt in dit verhaal eerder uitzondering dan regel. Alhoewel hierbij niet altijd meteen aan metaalverwerking wordt gedacht, leent deze activiteit zich bijzonder goed voor uitbesteding. Dit onderdeel van de productie vereist immers dermate veel speciale vaardigheden, personeel en investeringen dat 'het zelf doen' nog in weinig gevallen (kosten)efficiënt is.

Eigen metaalverwerking is niet langer houdbaar

De producten van OEM's omvatten heel wat metalen componenten. Vanuit de filosofie 'wat we zelf doen, doen we beter' blijven veel bedrijven vasthouden aan een eigen productie, bewerking of assemblage van deze onderdelen of halffabricaten. In de westerse wereld wordt dit echter een onhoudbare situatie wegens de hoge loonkosten in combinatie met de schaarste aan competent personeel. Metaalbewerking is immers een breed begrip dat heel wat verschillende specifieke vaardigheden vereist. Bovendien is het een erg kapitaalintensieve activiteit: er zijn veel machines en werkmiddelen nodig die allemaal een prijskaartje dragen. Tel daarbij nog eens de stijgende exploitatiekosten, de steeds strenger wordende reglementering en de toenemende concurrentie uit Azië, en het wordt snel duidelijk dat de westerse OEM's hun metaalverwerking beter vanuit een ander perspectief bekijken. Een deel van de OEM's zocht al een uitweg in de delocalisatie van hun metaalverwerkende afdeling naar lageloonlanden. Helaas zijn velen van een kale reis

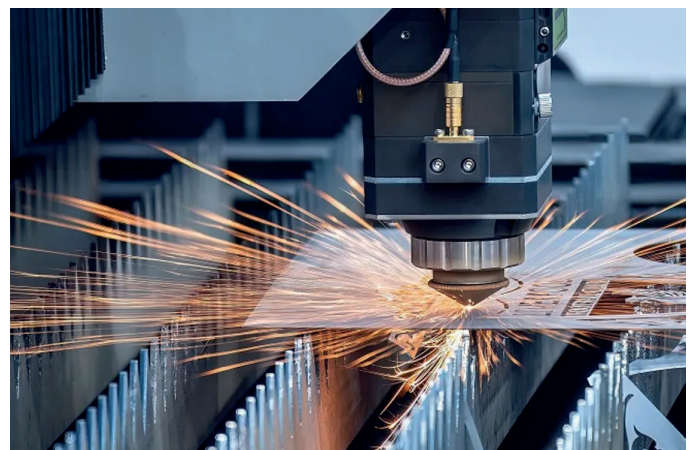
teruggekeerd. Taalbarrières en cultuurverschillen gooien roet in het eten. En dan spreken we nog niet over de gigantische uitdagingen om een mondiale supply chain te beheren. Anderen beginnen de weg naar outsourcing te vinden. Helaas levert ook dit vaak niet het verhoopte resultaat op, voornamelijk omdat ze aan té veel partijen uitbesteden. Hierdoor wordt de supply chain nog complexer, waardoor de vrijgekomen tijd, werkkraft en middelen grotendeels gebruikt moet worden voor het beheer van alle toeleveranciers en productstromen. Terwijl het natuurlijk de bedoeling is dat de bedrijven deze voordelen gebruiken om hun R&D, innovatievermogen en service te verhogen. Wil dat zeggen dat uitbesteden toch niet de kip met de gouden eieren is? Absoluut niet. Outsourcing van metaalverwerkende activiteiten blijft vandaag één van de belangrijkste wapens om als OEM je marktplaats te consolideren. Maar dan moet je het wel op de juiste manier aanpakken ...



Metaalproductie omvat een breed scala aan processen voor het ontwerpen, vervaardigen en assembleren van metalen constructies en componenten. RVS, staal en aluminium worden omgezet in eindproducten die variëren van eenvoudige onderdelen tot ingewikkelde machines. Dit traject vereist meerdere productieprocessen en installaties. Snijden gebeurt onder meer via lasersnijden, waterjetsnijden of plasmasnijden. Om metalen te buigen en te vormen, zijn dan weer kantbanken vereist. TIG-, MIG- en booglassen zijn essentieel om de vereiste vorm te bereiken. Daarnaast zijn er nog tal van afwerkingsprocessen, zoals galvaniseren, poedercoaten, natlakken...

Kernsterktes uitspelen dankzij outsourcing

Uitbesteden van de metaalproductie en -verwerking houdt in dat de OEM's de activiteit van specifieke metalen componenten, halffabricaten of zelfs complete producten toevertrouwen aan externe partijen (vaak in verschillende landen gevestigd). Deze aanpak biedt toegang tot een bredere expertise en zorgt voor een grotere kostenefficiëntie (door schaalvoordelen en/of lagere arbeidskosten en het wegvallen van bepaalde investeringen). Het grootste voordeel is echter dat de westerse OEM's zich op hun kernsterktes kunnen concentreren: de ontwikkeling en productie van hoogkwalitatieve, innovatieve producten. Op die manier kunnen ze in een sterk globaliserende economie blijvend het verschil maken en hun concurrentievoordeel behouden. Dankzij outsourcing kunnen ze bovendien nog meer op flexibiliteit inzetten, en zo zonder noemenswaardige extra investeringen op de veranderende marktvraag inspelen. Het zijn allemaal troeven die van cruciaal belang zijn voor ondernemingen die streven naar expansie en veerkracht binnen het huidige, snel evoluerende, globale economische landschap.



De supply chain van OEM's is bijzonder complex. Alleen al voor de halffabricaten of afgewerkte producten in RVS, staal of aluminium moeten ze rekening houden met:

- de aanlevering van de verschillende materialen
- meerdere bewerkingen en vervolgbewerkingen
- tijdelijke stockage
- certificeringen en kwaliteitsinspecties
- rapporteringen
- speciale verpakkingen
- meerdere (soorten) transporten
- diverse planningen (logistiek, personeel, machinebezetting...)

Waarom zou je uitbesteden?

Outsourcing moet altijd een weloverwogen beslissing zijn. Of het nu gaat over het uitbesteden van je logistiek beheer, rekrutering, marketing of metaalverwerkende activiteit, er zijn acht factoren die bepalen of uitbesteding al dan niet interessant kan zijn voor jouw bedrijf. Stel je dus eerst de volgende vragen:

Behoort de activiteit tot de corebusiness van je onderneming?

Zoals al eerder aangegeven, zijn innovatie en kwaliteit dé troeven waarmee OEM's in de huidige globale context het verschil kunnen maken. Door taken of processen aan gespecialiseerde externe partijen uit te besteden, krijgen ze meer mogelijkheden om hun specifieke sterktes uit te spelen, zich op R&D te concentreren en hoogkwalitatieve, vernieuwende eindproducten aan te bieden. Bovendien ontstaat tijd en ruimte om hun eigen processen te optimaliseren, hun middelen efficiënter in te zetten en hun eigen specifieke expertises verder uit te bouwen. In sommige gevallen kunnen ze bovendien de kennis en services van de subcontractor aanwenden om aan de eindklant een toegevoegde waarde te bieden. Denk hierbij maar aan het ontwerp of de engineering van maatoplossingen. Het resultaat van outsourcing zal niet op zich laten wachten: een grotere klantentevredenheid, een stevigere marktpositie en een bedrijf dat financieel gezond blijft.

Kan je de kwaliteit van je eindproduct verhogen door uit te besteden?

Continue investeringen in materieel, processen en kennis is voor de metaalverwerkende subcontractors dé manier om hun eigen marktpositie te consolideren. De kans is dus erg groot dat zij over een state-of-the-art machinepark beschikken waarvan jij enkel kan dromen. Ook zullen ze hun kwaliteitsprocessen streng controleren en snel reageren als er iets verandert of buiten de specificaties valt. Wellicht zullen hun flows efficiënter zijn georganiseerd, waardoor ze sneller kunnen produceren mét een betere kwaliteit. In bijna alle gevallen is het antwoord op de bovenstaande vraag dus 'ja'... als je tenminste met de juiste partners in zee gaat.

Hoe groot is de kans dat het uitbesteden van deze activiteit financieel voordeel oplevert?

Wanneer je meerdere taken aan één partner kan uitbesteden, is het bijna een zekerheid dat de totale kost lager zal liggen dan het zelf te doen. Het is immers in het voordeel van de subcontractor om de processen te finetunen zodat alle bewerkingen goed op elkaar aansluiten. Bovendien zijn er geen tussentijdse onnodige transporten meer, wat ook het risico op beschadigingen vermindert.



Total Cost of Ownership

De TCO exact berekenen, is niet altijd een eenvoudige opdracht. Vaak zijn de handlingkosten van een eigen voorbewerking- of productietraject weinig inzichtelijk. Daarbovenop moet je nog een raming doen van het prijskaartje dat aan de energie, de menskracht, de ruimte en machines, het foutenrisico en dergelijke van dit specifieke onderdeel van je activiteit hangt. Dat is inderdaad niet zo simpel. Wanneer we vanuit het perspectief van outsourcing naar de kosten kijken, is er een groter beeld dat verder gaat dan de stuk- of eenheidsprijs en dat ook kostenbesparingen, kostenvermindering (zachte besparingen) en toekomstige omzetmogelijkheden omvat. Toch kunnen we iedereen aanraden om toch eens de oefening te maken, want de TCO is de basis om de hele keten en je activiteit efficiënter te maken. Je zal verbaasd zijn over de winsten die je kan boeken op het vlak van tijd, investeringen, flexibiliteit, kwaliteit en mankracht.

Hou zeker rekening met het feit dat

- Het materiaal bijvoorbeeld al op de productielijn van de partner ligt en een extra bewerking dan snel is gerealiseerd;
- De extra kost van deze bewerking(en) in het niets valt tegen de handlingkosten als je alles in eigen beheer doet;
- Je één levering krijgt met al het materiaal dat je voor jouw project nodig hebt. Van voorbewerkt materiaal, tot standaard handelslengtes in staal, RVS en/of aluminium: alles wordt in één enkele keer tot bij jou gebracht;
- Je gegarandeerd het bestelde product krijgt. Fouten behoren tot het verleden én je spreidt zo ook de risico's op het vlak van productie, levering en productkwaliteit;
- Je niet zelf hoeft te investeren in ruimte, machines en apparatuur om dergelijke bewerkingen uit te voeren.

Opstart- en beheerkosten worden geëlimineerd, de supply chain wordt eenvoudiger en dus gemakkelijk te managen, en discussies tussen verschillende toeleveranciers worden vermeden. Het is immers de partner die alle verantwoordelijkheid draagt op het vlak van kwaliteit, hoeveelheden en leveringstermijnen. De kleine meerkost van uitbesteden wordt dus rijkelijk gecompenseerd. Om de financiële voordelen echt correct in te schatten, is het dus nodig om een 'total cost of ownership' te maken.

Zorgt het outsourcen dat vaste kosten meer variabel worden?

Door je metaalverwerking uit te besteden, zal je bovendien kunnen besparen op de overheadkosten die verband houden met de aankoop en het onderhoud van machines, de opleiding van personeel en het beheer van faciliteiten. Kortom, vaste kosten worden variabel en je betaalt enkel voor de bestelde producten en diensten. Dit is goed voor je winstmarge, maar ook een mooie manier om je concurrentievoordeel te behouden. Zijn er grote fluctuaties in je orderboekje? Of vereist je activiteit een grote flexibiliteit naar je klanten toe? Flexibiliteit is een ander belangrijk voordeel van uitbesteden. Vaak kunnen OEM's tijdens piekmomenten de metaalbewerking niet voldoende kwalitatief uitvoeren wegens te weinig tijd en/of het ontbreken van mankracht of expertise. Dit probleem is met outsourcing van de baan. Het aanpassen van de productie aan de vraag wordt immers de verantwoordelijkheid van de subcontractor, die bovendien ook aanverwante uitdagingen kan oplossen, zoals de (tijdelijke) opslag van de onderdelen of halffabricaten en de Just-In-Time levering bij jouw eindklant.

Heb je plannen om uit te breiden?

Wens je je activiteit verder te ontplooiën, maar ontbreekt het budget voor de investeringen of is het nog koffiedik kijken in hoeverre de uitbreiding rendabel zal zijn? Dan is uitbesteding zeker de juiste keuze. Je hoeft immers niet wakker te liggen van de extra benodigde productiecapaciteit, mankracht en opslagruimte. Bovendien kan je met de subcontractor een variabel afnamecontract afsluiten, zodat je enkel datgene hoeft te betalen dat je ook daadwerkelijk kan gebruiken.

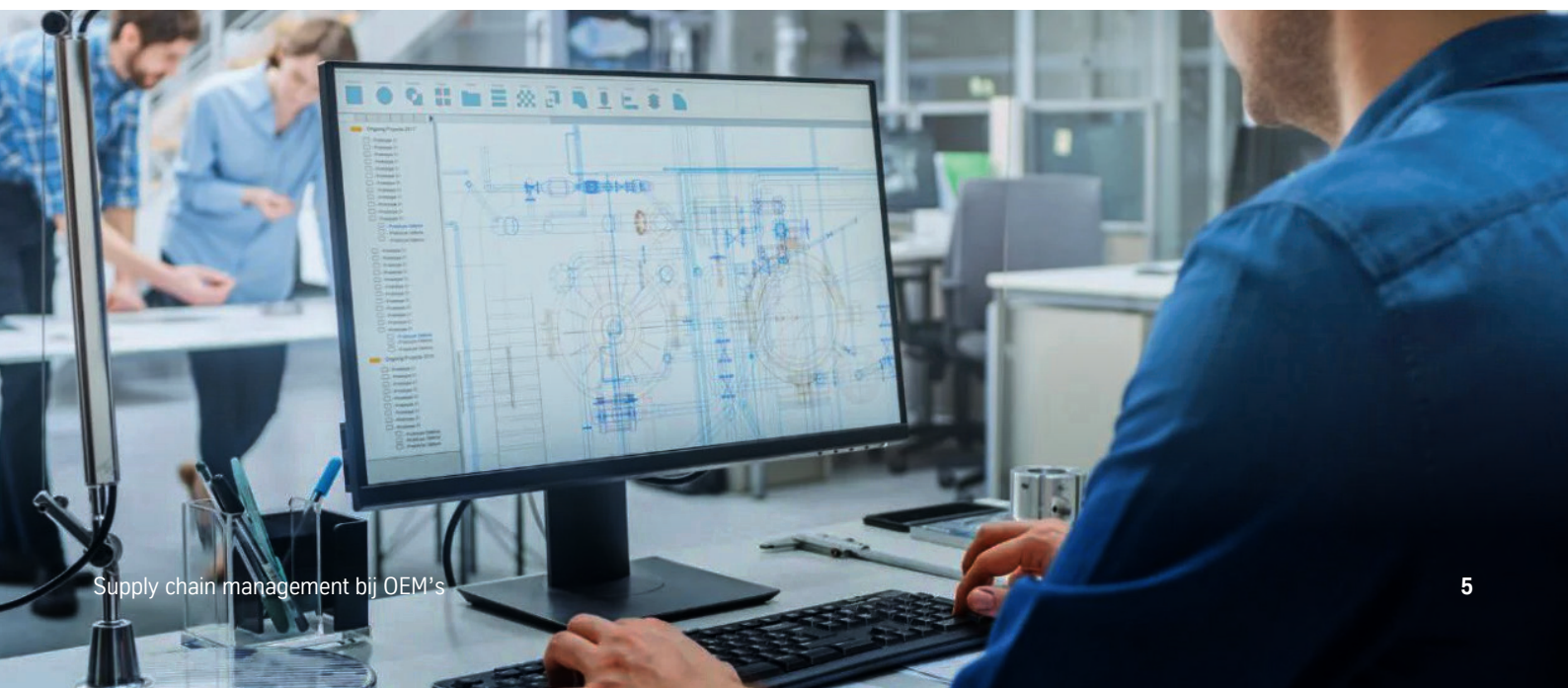
Heb je problemen om genoeg personeel en expertise aan te trekken?

Metaalverwerking is een vak apart dat heel wat specifieke kennis vereist. Het aantrekken van personeel dat de knepen van het vak onder de knie heeft, is al langere tijd niet meer zo eenvoudig. Door deze activiteit uit te besteden, behoren ook deze kopzorgen tot het verleden. Je krijgt immers toegang tot de expertise en vaardigheden van doorwinterde professionals in de metaalproductie. Bovendien geef je je HR-afdeling meer ademruimte om zich te focussen op het vinden van profielen die voor je corebusiness het verschil maken.

Hangen er veel risico's aan de activiteit die je wenst uit te besteden?

Covid-19 en de oorlog in Oekraïne hebben bewezen dat de aanvoer van materialen, componenten en halffabricaten opeens grotendeels kan stilvallen. Maar ook wijzigingen in de regelgeving kunnen roet in het eten gooien. Wie zweert bij een eigen productie, moet zelf halsoverkop oplossingen voor dergelijke uitdagingen zoeken. Besteed je de metaalverwerking uit, dan leg je deze verantwoordelijkheid bij de subcontractor. Betrouwbare partners zullen altijd een plan B, C en D hebben, zodat ze snel kunnen schakelen. Dit behoort immers tot hun corebusiness: zij moeten ten allen tijde aan hun contractuele verplichtingen kunnen voldoen.

Natuurlijk zijn er nog heel wat andere risico's die aan metaalverwerking zijn verbonden. Machines en mensen kunnen onverwacht uitvallen. Sommige componenten zijn erg fragiel of moeilijk te fabriceren. De productie van bepaald maatwerk vereist expertise die moeilijk te vinden is.... Het hoeft geen betoog dat het een opluchting is wanneer je je niet meer moet bezighouden met dergelijke problemen. Ten slotte nog dit: outsourcing-partners zijn vaak beter op de hoogte van veranderingen in de sector, reglementeringen, lokale wetgeving, trends in de markt... Ook dat is een troef waar de OEM's hun voordeel uit kunnen halen om tijdig op nieuwe evoluties in te spelen.



Een goede voorbereiding loont

Het is evident dat je niet zomaar met eender welke partij in de boot dient te stappen. Je naam en reputatie staat op het spel, dus is het absoluut noodzakelijk om te onderzoeken of de onderaannemer wel aan jouw voorwaarden op het vlak van kwaliteit en leveringstermijnen kan voldoen. Ga ook na of deze partij het ecologisch gedachtengoed hoog in het vaandel draagt en dezelfde waarden hanteert op het vlak van ondernemen. Een grondige voorbereiding is de sleutel tot succes van elke samenwerking. Uitbesteden vormt hierop geen enkele uitzondering.

Om de juiste outsourcing-partners te vinden, is het daarom noodzakelijk om:

- de juiste project- of productspecificaties te definiëren;
- de vereiste productieschaal en timing te bepalen;
- de marktervaring en reputatie van geselecteerde potentiële partners grondig te onderzoeken (aartzel niet om concullega's naar ervaringen met deze bedrijven te vragen);
- een alomvattend, maar realistisch projectplan te ontwikkelen en nauwkeurig de projectdoelstellingen en gewenste resultaten te definiëren;
- je intellectuele eigendom te beschermen – stel waterdichte juridische contracten op waarin vertrouwelijkheidsvoorwaarden, geheimhoudingsclausules en activabescherming zijn vastgelegd;
- er rekening mee te houden dat een goede samenwerking valt of staat met een transparante en duidelijke communicatie – ga niet in zee met een partner waar op dit vlak al

thyssenkrupp Materials Belgium als ideale subcontractor

Bij thyssenkrupp staat het creëren van 'added value' sinds jaar en dag centraal. Om de OEM-klienten te helpen in hun strijd tegen de mondiale competitie, de schaarste aan gekwalificeerde werkrachten en de steeds strikter wordende reglementering, besliste het management een tiental jaar geleden een nieuwe afdeling op te richten. Met thyssenkrupp Materials Belgium kregen de OEM-klienten een betrouwbare partner waaraan ze hun metaalproductie en/of -verwerking gedeeltelijk of zelfs volledig konden uitbesteden (desgewenst inclusief transport, opslag, engineering, coördinatie en beheer).

De service van thyssenkrupp Materials Belgium is uniek omdat ze toelaat de supply chain van de OEM's aanzienlijk te vereenvoudigen, terwijl de aanvoer van hoogkwalitatieve halffabricaten of volledig afgewerkte producten wordt gegarandeerd. Hoe slaagt deze afdeling in haar opzet? Het antwoord is eenvoudig: het wereldwijde netwerk van thyssenkrupp. Lokale medewerkers in 78 landen slaagden erin om doorheen de jaren een grote pool van hoogkwalitatieve metaalbewerkingsbedrijven aan te leggen. Een pool die trouwens blijvend wordt gecontroleerd en proactief wordt uitgebreid. Zo kan thyssenkrupp Materials Belgium bij elke aanvraag heel snel schakelen.

Maar thyssenkrupp Materials Belgium functioneert niet zomaar als tussenpersoon. Integendeel, het denkt mee om de passende oplossingen te vinden en beschikt over een veelzijdig machinepark



waar het zelf diverse bewerkingen kan uitvoeren: 3D-buisslasersnijden, 2D-lasersnijden, zagen, plooiën, 3D-printen van metalen, warmtebehandelingen, freeswerk, ... Ook zijn er ingenieurs in dienst die het ontwerp van specifiek maatwerk in metaal voor hun rekening kunnen nemen. Bovendien zorgen ze ook voor de coördinatie, de tijdelijke stockage en het transport indien bewerkingen door meerdere onderaannemers zijn vereist. Componenten en halffabricaten worden bovendien just-in-time geleverd zodat je ze meteen in het productieproces kan inzetten en het aantal bewegingen kan minimaliseren.

Voordelen van de uitbesteding aan thyssenkrupp Materials Belgium:

- thyssenkrupp beschikt over sourcing offices in de hele wereld.
- De supply chain wordt sterk gereduceerd: je hebt één enkel aanspreekpunt en één leverancier voor al je metalen componenten, halffabricaten en producten.
- De doorlooptijd verhoogt met 20 à 25%, wat een hogere output oplevert.
- Er is weinig tot geen stockage meer nodig voor je metalen (zelfs de buffervoorraad kan worden overgenomen).
- De transportkosten verminderen sterk.
- Je kan meer middelen en mensen inzetten voor assemblage, marketing, sales, engineering...

- De totale kost van je metaalverwerking ligt lager.
- Je kan gebruik maken van productiecapaciteit in lageloonlanden zonder de nadelen ervan te ondervinden: je hebt geen last van taal- en cultuurbarrières, hoeft deze fabrieken niet zelf te gaan controleren, hoeft geen onderhandelingen te voeren...
- Je kan profiteren van de expertise van een mondiale speler en je hebt directe toegang tot metallurgen en supply chain experts, alsook projectmanagement skills, tools en een flinke portie ervaring op deze vlakken.
- Je kan profiteren van diepe inzichten in halffabricaten, wat positieve gevolgen zal hebben op het vlak van kwaliteit, prijsontwikkeling, het volgen van trends, productiecapaciteit, beschikbaarheid, ...
- Je producten worden desgewenst met alle nodige certificaten geleverd.
- Je hoeft zelf niet meer aan risicospreiding te doen – bij problemen heeft thyssenkrupp de nodige back-up plannen klaar.
- Je verliest geen tijd aan de evaluatie van potentiële subcontractors. Indien gewenst, kan je samen met thyssenkrupp een bezoek aan deze producent brengen wanneer een eerste prototype klaar is.

Duitsland organiseert jaarlijks een 'Western Balkan purchasing initiative' voor bedrijven die op zoek zijn naar goedkopere productiemogelijkheden in de Balkan (Oost-Europa). In dit kader connecteerde thyssenkrupp Materials Belgium een machineproducent met een van haar subcontractors in deze regio. Intussen levert deze partij een resem metalen onderdelen en zelfs volledige afgewerkte chassis voor de machines van de vragende partij. Geregeld omvat de dienstverlening ook de poedercoating en bescherming van de onderdelen. thyssenkrupp Materials Belgium neemt de logistieke organisatie over: wekelijks wordt een volle vracht onderdelen just-in-time bij de klant geleverd. Deze machineproducent ziet duidelijk de winst van het uitbestedingscontract: in de fabriek worden de metalen onderdelen enkel nog geassembleerd, wat zich in een sterk verhoogde output heeft vertaald. Het resultaat is dat nog andere bedrijven binnen de groep de stap naar outsourcing met thyssenkrupp Materials Belgium hebben gezet.

Een innovator in de automotive-industrie ontwierp een draagstructuur voor de ombouw van voertuigen met een verbrandingsmotor naar hernieuwbare energie. Deze werd door de ingenieurs van thyssenkrupp Materials Belgium onder de loep genomen. Dankzij hun uitgebreide materiaalkennis en ervaring in de productie van metalen structuren, konden ze een voorstel tot optimalisatie van de structuur formuleren. Het resultaat? De klant kon zijn productieproces efficiënter maken én bespaarde bovendien heel wat op materiaal- en fabricagekosten.



Conclusie

Het outsourcen van metaalproductie/verwerking biedt OEM's interessante mogelijkheden om hun marktplaats te consolideren en verder te groeien. Uitbesteden opent de deur naar een wereldwijde pool van expertise en capaciteit, terwijl een superieure kwaliteit en tijdige levering worden gegarandeerd. Bij de berekening van de TCO wordt snel duidelijk dat uitbesteden aan thyssenkrupp Materials Belgium ook heel wat financiële voordelen met zich meebrengt. Daarnaast winnen de OEM's aan flexibiliteit waardoor ze gemakkelijk op pieken, dalen en/of veranderingen in de markt kunnen inspelen. Al deze voordelen spreken voor zich: voor bedrijven die expansie en concurrentievoordeel nastreven, is uitbesteden een slimme beslissing.

Ontdek hoe thyssenkrupp Materials Belgium voor jou het verschil kan maken!

Materials Services

thyssenkrupp Materials Belgium nv
Brandstraat 11, Industriepark E17/3
9160 Lokeren, België

info.mx.be@thyssenkrupp-materials.com
www.thyssenkrupp-materials.be